



جامعة العلوم والتكنولوجيا
University of Science & Technology

نظرية المنظمة

أ.د. سنان غالب المرهضي

رقم المقرر: 928013

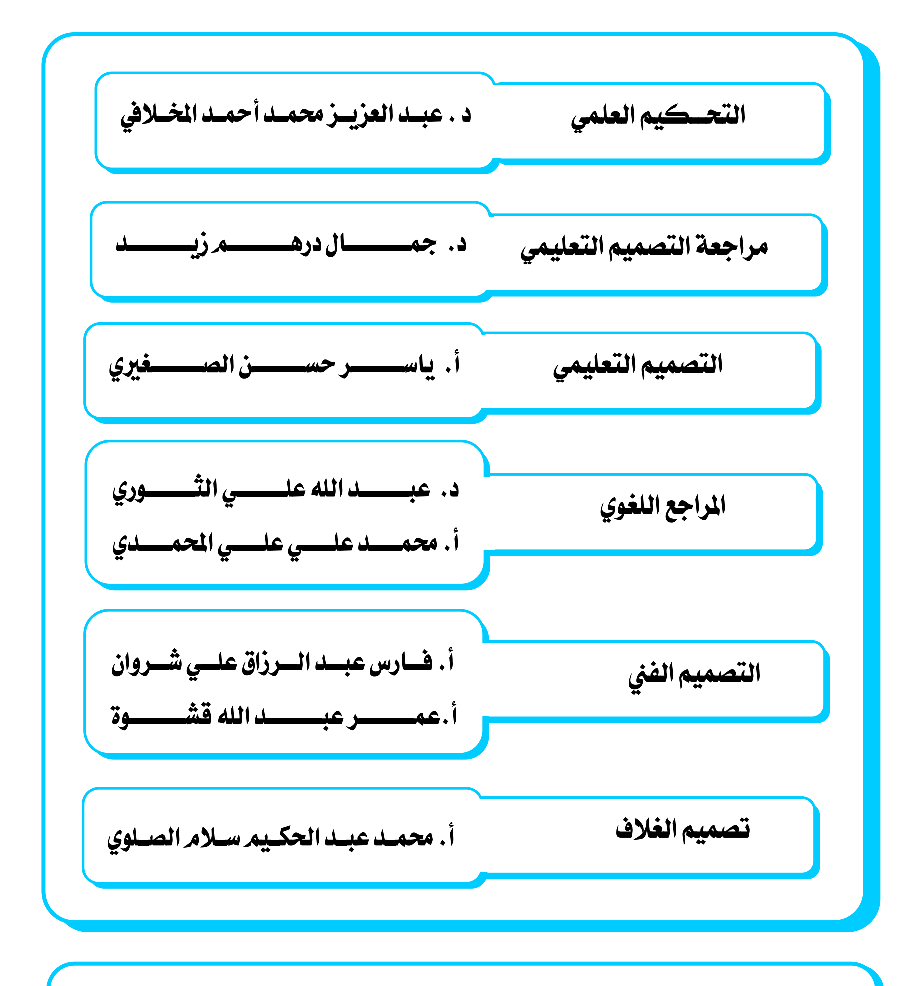
1434هـ 2013م



نظرية المنظمة

أ.د. سنان غالب المرهضي

صنعاء
1434هـ / 2013م



التحكيم العلمي: د. عبد العزيز محمد أحمد المخلافي

مراجعة التصميم التعليمي: د. جمال درهم زيد

التصميم التعليمي: أ. ياسر حسن الصغيري

المراجع اللغوي: د. عبد الله علي الثوري
أ. محمد علي علي المحمدي

التصميم الفني: أ. فارس عبد الرزاق علي شروان
أ. عمر عبد الله قشوة

تصميم الغلاف: أ. محمد عبد الحكيم سلام الصلوي

الإشراف العام : قسم إنتاج المقررات

الطبعة الأولى 1434هـ / 2013م

يطلب هذا الكتاب مباشرة من مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي
Web Site: ust.edu/Centers/ubc
E-mail: ubc@ust.edu
Tel:00967/ 1- 384078
رقم الإيداع (958ـ2010)

1- مقدمة المقرر:

عزيزي الدارس، تحتل المنظمة أهمية كبرى في حياة المجتمعات المتقدمة حيث يعيش الإنسان في بحر متلاطم من المنظمات التي لا يستطيعُ أَنْ يعيشَ بمعزلٍ عنها، نظراً لما تقدمه له من سلعٍ وخدمات التي بدونها تصبح الحياة أكثر صعوبة. وتعتبر المنظمة ظاهرة إنسانية، ظهرت بظهور التجمعات الإنسانية، وشعور الفرد بالحاجة لمساعدة الآخرين أفراداً أو جماعات في إشباع حاجاته الفسيولوجية والسيكولوجية.

تتكون المنظمة بمجرد شعور اثنين أو أكثر بحاجتهم لبعضهم، وأن هناك أهدافاً مشتركة يصعب تحققها دون مساعدة الآخرين. لقد بدأت المنظمات بسيطة في الإنتاج ووسائله، وقلة عدد العاملين فيها، وثبات البيئة النسبي التي تعمل فيها المنظمة.

عزيزي الدارس، تأتي أهمية دراسة المنظمة من خلال: التطور الحضاري الإنساني الذي يعتبر محصلة لمخرجات المنظمات بشتى أنواعها وملكيتها، وزيادة تعقد المنظمات نتيجة لضخامة الأموال المستثمرة فيها وكبر حجمها، وأخيراً تعدد الثقافات والمجتمعات التي تمارس المنظمات أعمالها فيها، والأسواق التي تبيع فيها منتجاتها. وعلى الرغم من أهمية دراسة علم المنظمة إلاّ أن أقسام إدارة الأعمال في الجامعات اليمنية لا توليه الاهتمام الذي يستحقه.

لقد تم في هذا الكتاب عرض النظريات الإدارية الأساسية بشكل مبسط قدر الإمكان من خلال إبراز الأشكال والأمثلة التوضيحية كلما كان ذلك مناسباً، بحيث يكون سهلاً لفهم القارئ، وقد أوردنا كذلك الإجابة ضمنياً عن الأسئلة التي قد تتبادر إلى ذهن القارئ قدر الإمكان. كان يتمنى المؤلف إعطاء حالات عملية من المنظمات اليمنية، إلاّ أن ضيق الوقت والحاجة الملحة والمستعجلة لأعزائنا الدارسين في قسم إدارة الأعمال لمثل هذا الكتاب قد حال دون ذلك.

1-2. أهداف المقرر:

عزيزي الدارس : يتوقع منك بعد دراسة هذا المقرر و تنفيذ جميع الأنشطة و التدريبات و التعيينات الواردة فيه أن تكون قادراً على :

1- معرفة المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمنظمة و دور المنظمة في الارتقاء بالعملية الإدارية و الإنتاجية .

2- معرفة أهمية المنظمة في حياة المجتمع كونها ظاهرة و ضرورة انسانية وكيفية الاستفادة منها في الحياة العملية .

3- التعرف على النظريات الإدارية فيما يتعلق بتكوينات المنظمة و تأثيرها بالبيئة التي يعمل في إطارها .

4- تحليل و دراسة الظواهر التنظيمية من حيث التغيير التنظيمي و دورة حياة المنظمة و فاعلية المنظمة و التخطيط و التصميم و سياسة و ثقافة المنظمة .

5- توضيح أهمية التكاملية بين المعارف ذات العلاقة بالمنظمة و من تطبيقها و مهارات تطبيقها و الإستفادة منها في المنظمة .

6- توضيح أهمية التعاملية بين المعارف ذات العلاقة بالمنظمة و من تطبيقها و كيفية توظيفها لزيادة كفاءة و فاعلية المنظمة .

7- بناء و تطويرالقدرات التحليلية العلمية و التفكير الأستراتيجي حول المنظمة و الأبعاد المؤثرة في نجاحها و كيفية إدارتها .

8- اكتساب القدرة على تقييم المنظمة و صياغة استراتيجية تطويرها .

1 -3. أهمية المقرر:

عزيزي الدارس : تتكتسب أهمية دراسة هذا المقرر الذي بين يديك من أهمية الدور الذي تلعبه المنظمة في تلبية حاجات و رغبات المستهلكين أفرادا و جماعات و منظمات.

و يمكن إنجاز تلك الأهمية في بعض النقاط الآتية :

1- يزود الطالب بالمفاهيمِ و النظريات الرئيسية للفكر التنظيمي و كيفية استفادة المنظمة منها في الحياة العملية .

2- تعرض للطالب الابعاد المختلفة المؤثرة في نجاح المنظمةمما يمكن القائمين عليها من التعامل الإيجابي معها و إدارتها .

3- تنمي قدرات الطالب على التحليل و التفكير من خلال الإطلاع و التعرف على النماذج الإدارية الرئيسية و مهارات تطبيقها و الاستفادة منها في المنظمة .

4- يعرض المقرر الكثير من المفاهيم و النظريات الإدارية للوصول إلى تحقيق الكفاءة و الفاعلية في استخدام الموارد النادرة و المتاحة للمنظمة من أجل توظيفها .

1 -4. محتويات المقرر:

عزيزي الدارس : تكمن أهمية دراسة هذا المقرر الذي بين يديك هي أهمية الدور الذي تلعبه المنظمة كونها حاجة و ضرورة إنسانية .

عزيزي الدارس : كما اشتمل هذا المقرر أيضاً على العديد من التدريبات وأسئلة التقويم الذاتي والوسائل المعينة التي تمنحك الفرصة لمراجعة أجزاء الوحدة أيضاً لتطبيق المهارات والمعارف التي اكتسبتها، لذا فقد اشتمل هذا الكتاب على الوحدات الأربع موزعة كالتالي:

الوحدة الأولى:طبيعة عمل وفاعلية المنظمة

تعريف المنظمة وأهميتها وأنواع المنظمات وطبيعة تكوين المنظمة ودوافع الانتماء للمنظمة ومستوى استخدام التكنولوجيا والإطار القانوني والإقليمي لعمل المنظمة وخصائص المنظمات الرسمية وفعالية المنظمة من حيث المفهوم ومداخل دراسة الفاعلية وقياس فعالية المنظمة.

الوحدة الثانية: تطور نظرية المنظمة والفكر التنظيمي للمنظمة

وتحتوي على :الفكر التنظيمي للمنظمة، ومراحل تطوره، والنظريات المختلفة للمنظمة، والذي يتعرض لنظرية الإدارة العلمية والنظرية السلوكية والبيروقراطية، ونظرية النظم والنظرية الموقفية والتقسيمات الإدارية، وأخيراً النوذج الياباني وإدارة الجودة الشاملة.

الوحدة الثالثة: التصميم و البناء التنظيمي للمنظمة

وتحتوي هذه الوحدة على : البناء التنظيمي للمنظمة، أهمية البناء التنظيمي، العوامل المؤثرة في البناء التنظيمي.

الوحدة الرابعة:"التغيير التنظيمي في المنظمة"

وتحتوي هذه الوحدة على دورة حياة المنظمة والتغيير التنظيمي وإدارة التغيير، والقوة وممارستها في المنظمة، والصراع التنظيمي.

الوحدة الخامسة: إدارة الثقافة التنظيمية

و تحتوي هذه الوحدة على الثقافة التنظيمية ، من حيث المفهوم و المكونات و الخصائص المختلفة للثقافة التنظيمية و مصادرها و وظائفها و إدارة الثقافة التنظيمية و طرق تعزيزها .

الوحدة السادسة: الإبداع التنظيمي

و تحتوي هذه الوحدة على مفهوم الإبداع و خصائصه و الأشكال المختلفة للإبداع و أسباب تأثر مشاريع الإبداع في المنظمات و مراحل تطور العمليات.

1 -5. الوسائط التعليمية المساعدة:



1- موقع مركز التعليم المفتوح http //di.ust. بنظام L.M.S وموقع الجامعة www.ust.edu.ye

2-السيد يهات(CD) المقدمة من عمادة التعليم المفتوح والمعدة خصيصاً للمقرر والمحاضرات الإذاعية والبرامج التلفزيونية التي تم إعدادها.

3-نماذج الامتحانات وإجاباتها المعدة من قبل عمادة التعليم المفتوح لوحدة الإشراف الأكاديمي.

4-حل تدريبات التقويم الذاتي الخاصة بهذه الوحدة.

5-لمزيد من المعلومات والإفادة يمكنك الرجوع إلى مراجع الوحدة والاستفادة منها.

محتويات المقرر



طبيعة عمل المنظمة وفاعليتها

محتويات الوحدة

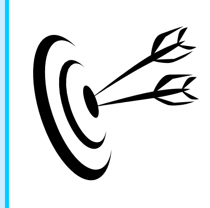
1- المقدمة:

1 -1. التمهيد:

عزيزي الدارس: تسعى المنظمات إلى أن تكون فعالة في مواجهة التوقعات وإنجاز أهدافها المرسومة، ومن هنا يمكن القول أن العلاقة بين فاعلية المنظمة ومراحل دورة حياتها علاقة وطيدة طالما حددت مستويات أو درجات نجاح المنظمة مدى إمكانية انتقال المنظمة من مرحلة إلى مرحلة أخرى في سلسلة حياة المنظمة.

وعلى الرغم من أهمية مفهوم الفاعلية في أدبيات نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، إلا أن هناك الكثير من التناقض (أو الاختلاف) في نتائج الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع ،وعليه سنحاول في هذه الوحدة أيضاً تناول مفهوم الفعالية والمداخل لدراسة الفاعلية التنظيمية وقياس تلك الفاعلية من خلال مجموعة من المداخل.

1 -2. أهداف الوحدة:



عزيزي الدارس ينبغي بعد دراستك لهذه الوحدة أن تكون قادراً على أن:

1-تتعرف على مفهوم المنظمة و توضيح أهمية دراسة المنظمة و أهداف المنظمة في الحياة العملية.

2-تفرق بين أسس تقسيم أنواع المنظمات المختلفة.

3-تشرح الخصائص الشائعة في المنظمات الرسمية و غير الرسمية.

4-توضح مفهوم فاعلية المنظمة، ودورها في حشد الموارد وتحقيق الأهداف .

5-تفرق بينَ مفهوم الفاعلية التنظيمية والكفاءة التنظيمية رغم الارتباط الوثيق بين المصطلحين.

6-تقدم صورة واضحة لمسارِ الأهدافِ كأسلوب من مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية.

7- تلخص المعايير المستخدمة في قياس الفاعلية وفقاً للمداخل المختلفة لقياس فاعلية المنظمة

1 -3. أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس- تتكونُ هذه الوحدة من قسمين رئيسيين أعدت لكي تحقق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة، وهذان القسمان هما كالتالي:

1-طبيعة عمل المنظمة.

2-الفاعلية التنظيمية.

1 -4. القراءات المساندة:

عزيزي الدارس :- إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة،والذي يرجى منك عزيزي الدارس أن تستفيد منها قدر الإمكان نظراً لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة:

أولاً: المراجع العربية:

1-الشماع خليل محمد حسن،وحمود خضير كاظم(1989) "نظرية المنظمة"دار الشؤون الثقافية-بغداد.

2-المرهضي سنان غالب(1996" دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية) –دراسة ميدانية في القطاع الصناعي في اليمن،أطروحة دكتوراه مقدمة للجامعة المستنصرية.

3-المغربي عبد الحميد عبد الفتاح(1998) "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مجموعة النيل العربية.

4-برنوطي سعاد شائف(1993) "تقويم أداء المنظمة"بحث غير منشور.

5- Barnandc.,(1938)."The Fanctions of The Executine" Cambridge ,Mass: Harvard university press.

6-Gri FFin Ricky W.,(1993)"The Management",Hough TontMiFFin com pany.

7- Hodge B. Jand Anthony William p.(1988)"organization Theory"Allyo and Bacan, inc-MassachuseHs-u.s.A.

8-Moorhead Gre gor and Gai FFine Ricky "organizational Behayior ".Houghton(1995) Mifflin com.

9-steers,Richard M; Ungson Gerado R.and Mowday .Richand T.,(1985)"Managing Effectiveness"



1 -5. الوسائط المساعدة:

عزيزي الدارس:

عزيزي الدارس هناك وسائط مساندة للدراسة هذا المقرر وهي:

1- المحاضرات الالكترونية الموجودة في موقع مركز التعليم المفتوح HTTP//:di.ust.edu بنظام LMS وموقع الجامعة WWW.UST.EDU.YE.

2- القرص الالكتروني المرفق و المحاضرات الإذاعية و البرامج التلفزيونية التي تم إعدادها.

3- نماذج الامتحانات و إجاباتها المعدة من قبل عمادة التعليم المفتوح لوحدة الإشراف الأكاديمي .

2. طبيعة عمل المنظمة:

2 -1 مفهوم المنظمة و أهمية دراستها

حيثما وجد نشاط إنساني وجدت منظمة، لأنها الوسيلة الوحيدة التي يتم في إطارها نمو الإنسان ورقيه، وتحقيق أهدافه.

عزيزي الدارس يختلف الكتاب في نظرتهم للمنظمة وتعريفهم لها، إلاّ أنهم يجمعون بأن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة (الشماع، حمود 1989؛ Etzionl, 1964)،و يكون هناك منظمة عندما يتوافر بعدان : بعد بشري، أي وجود أكثر من شخص يعملون معاً Griffin, 1986، البعد الآخر هو وجود هدف عام ليسعى – أعضاء المنظمة - إلى تحقيقه.

المنظمة في رأي الكاتب هي : وحدة اجتماعية تتضمن مجموعة من الإمكانات المادية والبشرية، يتم التنسيق فيما بينها بهدف الوصل إلى تحقيق أهداف معينة متفق عليها من قبل المستفيدين من المنظمة.

أهمية دراسة المنظمة: -(لماذا نحتاج إلى المنظمة ؟)

عزيزي الدارس تنبعُ حاجة الإنسان للمنظمة من تعدد احتياجاته المتمثلة في السلعِ والخدمات التي يصعبُ عليه بأيٍ حال إشباعها بمفرده، وبما أن المنظمة وحدة اجتماعية وأن الإنسان بطبعه اجتماعي لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن بني جنسه، وأن له أهدافاً يسعى إلى تحقيقها سواءً كان منفرداً أو متعاوناً مع أقرانه.ويحقق المرء من المنظمة نوعين من الإشباع فيسلوجي من خلال انتمائه للتنظيم الرسمي وحصوله على الحوافز المادية، وإشباع سيكولوجي من خلالِ انتمائه للتنظيم غير الرسمي وكذلك حصوله على الحوافزِ المعنوية من التنظيم الرسمي.

والإنسان يولد ويعيش في منظمة (الأسرة) ويتعامل مع بحر متلاطم من المنظمات، فمنذ أن يصحو من نومه وحتى يعود إلى فراشه فإنه يتعاملُ مع منظمات مختلفة بشكل مباشر، مثل: استخدام الماء، الكهرباء، مشاهدة التلفزيون، واستخدام التلفون، والمواصلات ...إلخ، وبشكل غير مباشر مثل : استخدام معجون الحلاقة، الأسنان، الملابس، الحذاء...إلخ.، كذلك فإن الفرد يؤسس منظمات رسمية مثل انتمائه للنادي الرياضي أو الثقافي مثلاً أو التحاقه بالمدرسة، وكذلك منظمات غير رسمية مثل مجامع الأصدقاء في كل منظمة رسمية له علاقة بها. خلاصة القول إن المنظمة ملازمة للفرد طول بقائه في هذا الكون، وهو عضو فيها بشكل مباشر أو غير مباشر.

و حيثما وجد نشاط إنساني وجدت منظمة، لأنها الوسيلة الوحيدة التي يتم في إطارِها نمو الإنسان ورقيه، وتحقيق أهدافه والمنظمة قديمة، قدم الحضارات الإنسانية التي لا يمكن أن تكون قد تحققت دون أن يكون هناك نوع من التنظيم أدى إلى تحقيقها فقيام حضارة سبأ وبناء السدود وإقامة النظام الديمقراطي فيها لا يمكن أن يكون قد تحقق دون وجود منظمات تدار بكفاءات

إدارية جيدة. وينطبق القول نفسه على حضارة قتبان في اليمن، وبابل في العراق، وبناء الأهرامات في مصر.

إن المنظمات في المجتمعات البدائية كانت أقل تعقيداً مما هو عليه الحال في العصر الحديث، إذ كانت المنافسة في الماضي أقل حدة، وكان الطلب أكبر بكثير من العرض، وكانت البدائل المتاحة أمام المستهلك محدودة، وبالتالي فإنه يضطر إلى دفع القيمة التي يطلبها المنتج، بينما المنظمة الحديثة تعمل في بيئة أكثر تعقيداً يتمثلُ ذلكَ في زيادة حالة عدم التأكد، وزيادة المنافسة وزيادة العرض على الطلب، وأصبح المنتج يستجدي رضا المستهلك، ويبحث عن استراتيجيات متعددة لإرضائه مما تتطلب توافر المنظمات ذات بعد إستراتيجي في جميع أنشطتها.

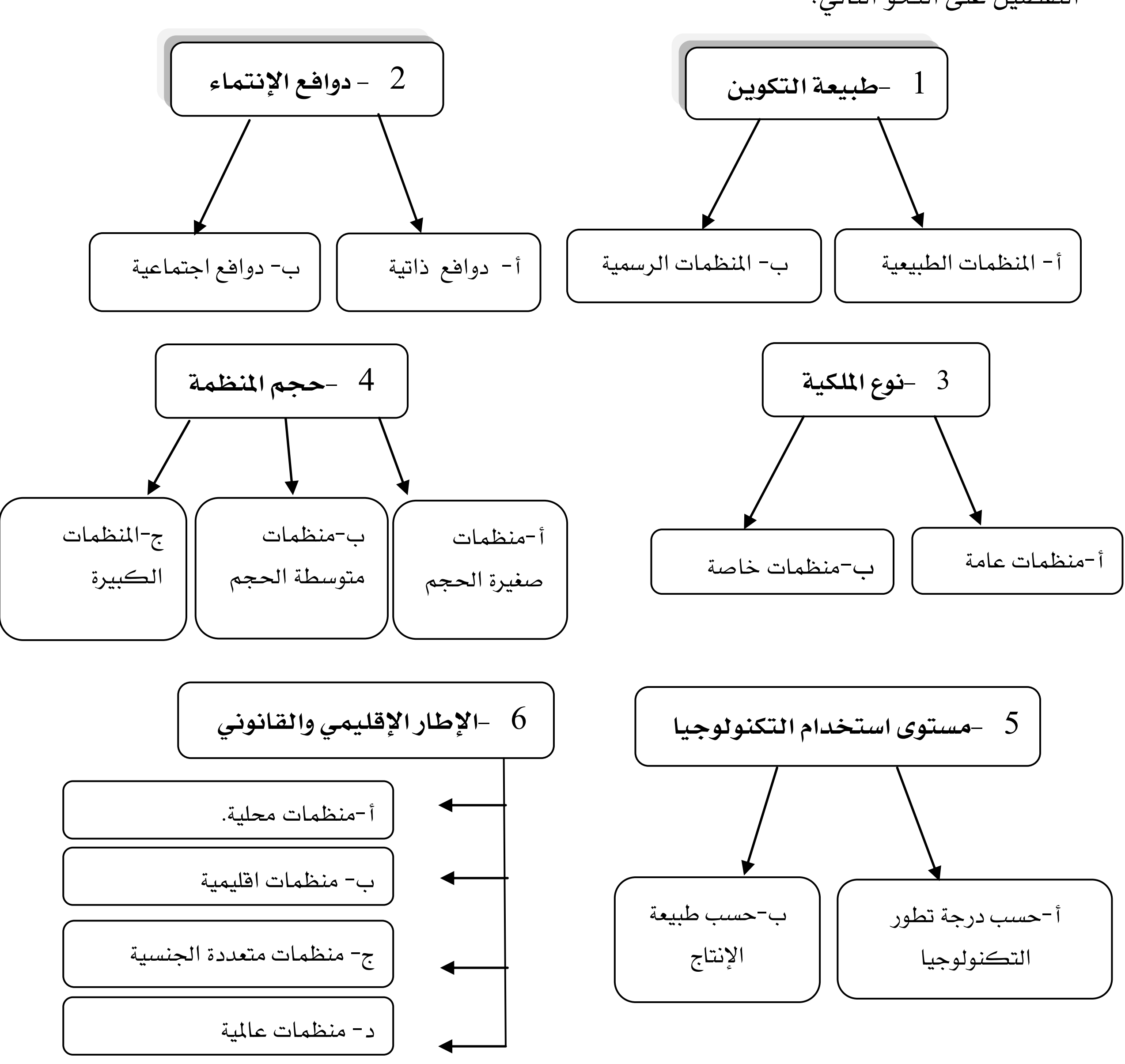
أسئلة التقويم الذاتي

؟

-ناقش مفهوم المنظمة موضحاً مراحل تطور دورها.

2-2. أنواع المنظمات و أسس تقسيمها:

عزيزي الدارس تقسم المنظمات على أساس: طبيعة تكوينها، دوافع الانتماء إليها،نوع الملكية، حجم المنظمة، مستوى استخدام التكنولوجيا، طبيعة نشاط المنظمة وأخيراً حدود نشاط المنظمة،: (الشماع وحمود،1989 ، ص 21-27) ، و يمكن التطرق إلى تلك الأسس بشئ من التفصيل على النحو التالي:



2-2-1. طبيعة تكوين المنظمة :

أ – المنظمات الطبيعية Natural Organizations :

في هذا النوع من المنظمات ليس للفرد خيار في تكوينها، ويجد نفسه تلقائياً عضواً فيها، وأبرز مثال على هذا النوع من المنظمات: الأسرة، القرية، القبيلة والقطر أو الوطن.

ب– المنظمات الرسمية Formal Organizations :

يتكون هذا النوع من المنظمات لضرورة بيئية، يتم تأسيسها لتقديم سلعة أو خدمة يحتاج إليها المجتمع، ودافع انتماء الأفراد إليها إشباع حاجات ضرورية. يتمثل هذا النوع من المنظمات في المنظمات الفردية البسيطة (متاجر التجزئة المتناثرة في جبال وقرى اليمن)،و في المنظمات الجماعية، مثل شركات الأشخاص والمساهمة،و كذلك المنظمات الخدمية سواءً كانت خاصةً أو عامة مثل المدارس، الجامعات، المستشفيات.

2-2-2. دوافع الانتماء للمنظمة:

عزيزي الدارس: يمكنُ التمييزُ بين المنظماتِ على أساس دوافع الانتماء على النحو التالي:-

أ – دوافع ذاتية :

يكونُ دافع انتماء الفرد للمنظمة تحقيق أهداف ذاتية (مادية أو معنوية)، ويكون ذلك أساساً لتكوين مثل هذا النوع من المنظمات التي من بينها: نقابات العمال، والنقابات المهنية (المدرسين، الأطباء، المهندسين...إلخ)،و الاتحادات والجمعيات الأدبية المنتشرة في مدن اليمن.

ب– دوافع اجتماعية :

تأسيس بعض المنظمات قد يكون بدافع اجتماعي، إذ من خلالها يستهدف الفرد خدمة المجتمع ككل أو خدمة شريحة معينة، وعادةً لا يستهدف الفرد من انتمائه لها منفعة مادية بل معنوية، وأبرز مثال على ذلك في المجتمع اليمني هي الجمعيات المتنوعة التي تربو على ألفي جمعية، أبرزها جمعية الإصلاح الخيرية، وجمعية الصالح الخيرية.

2-2-3. نوع الملكية:

تقسم المنظمات على أساس تبعيتها (ملكيتها) إلى :-

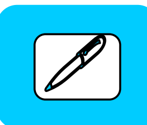
أ – منظمات عامة :

يتمثل هذا النوع في تلك المنظمات التي تنشئها الدول (نيابة عن المجتمع) لتقديم سلعة أو خدمة للمجتمع بغضِ النظر عن العائدِ، مثل المؤسسة الاقتصادية الوطنية،والوزارات المختلفة التي

تقدم خدمات للمجتمع مثل وزارة الصحة، والتربية، مع ملاحظة أنَ دور هذا النوع من المنظمات في المجتمع بدأ يتلاشى نتيجة للتوجه العالمي الجديد نحو خصخصة منظمات القطاع العام.

ب- المنظمات الخاصة :

الدافع وراء إنشاء هذا النوع من المنظمات تحقيق الربح، وعادة ما يملك هذا النوع من المنظمات القطاع الخاص سواءً كانوا أفراداً أم شركات، كذلك قد ينشئ مثل هذا النوع من المنظمات الحكومات سواءً منفردة، أو بالشراكة مع دول أخرى، أو شركات.



تدريب رقم (1)

قارن بين المنظمات العامة و المنظمات الخاصة .

2-2-4. حجم المنظمة:

عزيزي الدارس: هناك ثلاثة أبعاد أساسية يحدد من خلالها حجم المنظمة هي: رأس المال، عدد المنتجات، وأخيراً عدد العاملين والذي يعتبر أكثر شيوعاً. وهذه الأبعاد (مجتمعة أو منفردة) تساهم في تحديد حجم المنظمة (المرهضي، 1996). تقسم المنظمات من حيث الحجم إلى الآتي :-

أسئلة التقويم الذاتي

?

بين أنواع المنظمات الإدارية بناءً على أسس معيارية .

حجم المنظمة وفقاً لمعيار حجم العمالة:

يتباين تصنيف حجم المنظمات على أساس عدد العاملين فيها من مجتمع لأخر وفقاً للمستوى الحضاري، إلا أن التقسيم التالي هو المعتمد في اليمن (الجهاز المركزي للإحصاء، 42 :2004 نتائج حصر المنشآت).

أ – منظمات صغيرة الحجم :

هذا النوع من المنظمات يكون عدد أعضائها من 1-5، وهو من المنظمات الأكثر شيوعاً في اليمن.

ب- المنظمات متوسطة الحجم :

هذا النوع من المنظمات يكون عدد أعضائها بين 5-9.

ج- المنظمات الكبيرة :

هي المنظمات التي يزيد أعضاؤها عن 10 أفراد ، و يكثر شيوع هذا النوع من المنظمات في الدول المتقدمة.

2-2-5. مستوى استخدام التكنولوجيا:

عزيزي الدارس تصنف المنظمات حسب درجة تطور التكنولوجيا ، وكذا حسب طبيعة الإنتاج على النحو التالي :-

أ – حسب درجة تطور التكنولوجيا و هي تتقسم إلى :

- ❖ منظمات ذات رأس مال كثيف Intensive capital و هذا النوع من المنظمات يعتمد على تكنولوجيا متقدمة High-technology (HT)، أو Full Automation، وهذا يعني الاعتماد الكلي على التكنولوجيا ، و قلة العنصر البشري.
- ❖ تكنولوجيا متوسطة، أي اعتماد متوازن على التكنولوجيا ، والعنصر البشري.
- ❖ تكنولوجيا منخفضة، وهذا النوع من المنظمات يكون أكثر اعتماداً على العنصر البشري Intensive Labour.

ب- حسب طبيعة الإنتاج والتي تتقسم إلى :

- ❖ إنتاج كبير جداً Mass-Production فتنتج المنظمة المعتمدة على هذا النوع من النظام مئات الآلاف من الوحدات قد يصل إلى ملايين.
- ❖ إنتاج مستمر Continuous-Production، وينطبق هذا النوع على إنتاج البترول،و الماء،و الكهرباء.
- ❖ الإنتاج على أساس الدفع الصغيرة Small Batch Production و حينئذ يكون الإنتاج حسب الطلب.

2-2-6. الإطار الإقليمي والقانوني لعمل المنظمة:

عزيزي الدارس: تقسم المنظمات على أساس هذا المعيار على النحو التالي :

أ – منظمات محلية Pure Domestic :

هذا النوع من المنظمات لا يتعدى نشاطها حدود القطر، مثل تلك المنظمات التي تختص بإمداد المنظمات الصناعية بالمواد الخام .

ب– منظمات إقليمية Importing / Exporting :

هذا النوع من المنظمات يمارس عمليات التصدير لبعض منتجاته إلى الدول المجاورة وكذلك يقوم باستيراد ما يحتاج إليه من هذه الدول.

ج– منظمات متعددة الجنسية Multinational Companies :

يكون لهذه المنظمات فروع في دول متعددة، وكل فرع يكتسب جنسية البلد الذي يعمل فيه، وهناك العديد من الشركات التي تمارس نشاطها على هذا الأساس، مثل شركات البترول Hunt مثلاً، توتال، نشنال، وغيرها.

د – منظمات عالمية Global Companies:

هذه التسمية تنطبق على الشركات التي ليس لها جنسية محددة، بل تعمل في أي مكان تجد فرصة فيه، إلاّ أن هذا النوع من المنظمات محدود، و لا يزال في إطار المحاولات.

أسئلة التقويم الذاتي

?

اذكر أهم تقسيمات المنظمة بناءً على الإطار القانوني و الأقليمي .

2 -3 خصائص المنظمات الرسمية و غير الرسمية Characteristics of Formal Organization:

2-3-1 خصائص المنظمات الرسمية:

عزيزي الدارس، تتعدد الخصائص الشائعة في المنظمات الرسمية إلاّ أن الخصائص التالية أكثر شيوعاً :-

أ-تدرج الصلاحيات Hierarchy of authority :-

يتم أداء العمل داخل المنظمة وفق تقسيمات معينة وتسلسل محدد من حيث الصلاحيات والمسئوليات.

و يصنف أعضاء المنظمة إلى ثلاثة أنواع هي :

أ – أولاً القيادة العليا :-

تتركز صلاحيات أعضاء القيادات العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة، وكذلك الإشراف غير المباشر على نشاط المنظمة وتقييم أدائها. وتمثل القيادات العليا العقل المفكر للمنظمة.

ب-ثانياً القياداتُ الوسطى :

تتركزُ صلاحيةُ أعضاء القيادات الوسطى في صياغة الخطط التكتيكية على مستوى الإدارات والوحدات التي تشرفُ عليها. وتمثل القيادات الوسطى همزةَ الوصل بين القيادات العليا والتنفيذيين، وتتولَى كذلك الإشراف غير المباشر على النشاط الإنتاجي.

ج-ثالثاً التنفيذيون :

وهؤلاء ينفذون أوامر وتعليمات رؤوسائهم مثل مشرفي الإنتاج،و المراقبين و المباشرين، وهؤلاء يستلمون التعليمات من المستويات الإدارية العليا أو الوسطى ثم يقومون بإعادة صياغتها على شكل قرارات تشغيلية.

وهذا التقسيم لا يعني أن هناك ثلاثة مستويات إدارية فقط، بل إن عدد المستويات الإدارية يتباين من منظمة إلى أخرى تبعاً لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها، وكذلك الإطار البيئي الذي تعمل فيه المنظمة ومرحلة التطور.

ب- القواعد والإجراءات Rules and Procedures :

هناكَ دائماً قواعد رسمية في المنظمات Formal rules، وهي على شكل أوامر لأداء عمل محدد و مثال على ذلك (التوقيع على الشيك كقاعدة أساسية لصرفه)، أو عدم أداء عمل محدد و مثال على ذلك استمرارية موظفي قسم الخزانة في المصرف حتى يتم قفل الحسابات و مطابقتها مع ما هو مدون في الكشوفات و ما هو متوافر في النقدية و هناك قواعد غير رسمية Informal Rules تظهر هذه في التنظيمات غير الرسمية، وتكون غير مدونة ولكنها على شكل عرف بين أعضاء التنظيم غير الرسمي.

أما ما يتعلق بالإجراءات فهي تتمثل بالخطوات النمطية لإنجاز مهام محددة مع تحديد زمن إنجاز كل خطوة.

والإجراءات تكون أكثر وضوحاً في خطوط الإنتاج و تأخذ أحد الأشكال الآتية :-

مخازن المواد الأولية ← عملية التفتيش ← عمليات الثقب ← عمليات الصقل ← عمليات التجميع ← عمليات الصبغ ← عمليات التفتيش ← الشحن.

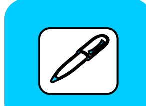
ج- الاتصالات الرسمية Formal Communication :

تأخذ الاتصالات أشكالاً متعددة منها المقابلات وجهاً لوجه، والكتابة. والهدف من الاتصالات نقل المعلومات من طرف لآخر، باستخدام كلمات معينة ومصطلحات مرتبطة بالعمل، وهذه الكلمات أو المصطلحات مفهومة من الطرفين. ويحتاج المدير إلى التواصل مع مرؤوسيه لأخذ معلومات وتقارير عن الأداء أو إعطاء أوامر. وتجري الاتصالات في المنظمة في جميع الاتجاهات أفقية ورأسية، ومن خلالها يتمُّ إزالةُ الغموضِ عن الأعمال أو المهام، مِمَا يؤدي إلى انسيابية العمل في المنظمة ككل.

د- تقسيم العمل Division of Labor :

عزيزي الدارس: يقسم العمل في المنظمة إلى وظائف مختلفة، وهذه الوظائف تؤدي بأفراد مختلفين لتجنب قيام الفرد بأعمال كثيرة تفوق طاقته.و يعتبر تقسيم العمل إحدى خصائص المنظمة التي جاء بها ماكس ويبر Max Weber إلاّ أن هذا المفهوم يعود إلى عالم الاقتصاد الشهير آدم سميث Adam Smith ، وجاءت فكرة تقسيم العمل من فكرة تقسيم المنتج بهدف زيادة إنتاجية العامل.





قارن بين مميزات و عيوب تقسيم العمل.

هـ- تعيين الأفراد الماهرين للعمل في المنظمة :-

عزيزي الدارس: الخطوة التالية لتقسيم العمل، هو تعيين الأفراد ذوي المهارات في الوظائف الملائمة (الشخص المناسب في المكان المناسب)،و قد تتأثر عملياتُ التعيين بالولاءات الضيقة (أسرية، قبلية ...إلخ) في المنظمات العامة، إلاّ أن ذلك يجبُ ألاً يكون في المنظمات الخاصة التي تواجه منافسة شديدة. فبدون تعيين أفراد أكفاء لن تتمكن من إحراز ميزات تنافسية، سواءً كانت سعرية، أو سرعة إيصال السلعة أو الخدمة للمستهلك. والمهارات المطلوب توافرها في الفرد أو الأفراد المطلوب تعيينهم تتباين تبعاً لطبيعة الإنتاج،و المستوى التكنولوجي،و الإطار البيئي الذي تعمل فيه المنظمة والمستوى الإداري الذي سوف يعين فيه الفرد.

و- دقة الأهداف في المنظمات الرسمية :-

تتصف أهداف المنظمات الرسمية بالوضوح والدقة، عنه في المنظمات غير الرسمية (الأسرة، مجموعة الأصدقاء، التنظيم غير الرسمي)، والتي تتمثل في إنتاج السلعة أو الخدمة وتسويقها.

2 -3 -2 خصائص المنظمات غير الرسمية:

خصائص المنظمات غير الرسمية عكس خصائص المنظمات الرسمية ومن ذلك مثلاً الأسرة التي تمارس نشاطها بشكل تلقائي يتصف بالبساطة نظراً لتواضع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ومحدودية الموارد المستخدمة نسبياً والمستفيدين الداخليين (أعضاء الأسرة) والخارجيين، وتأسيساً على ذلك نجد الأتي:

أ- عدم تدرج الصلاحيات:

يكون التعامل تلقائياً داخل الأسرة وفقاً للأعراف Norms الاجتماعية السائدة ومنها احترام الكبير في الأسرة والعطف على الصغير والتعامل الخاص مع النساء، وعلية فلا يوجد إجراءات أو قواعد مكتوبة كما هو الحال في المنظمات الرسمية.

ب- الاتصالات غير الرسمية:

يكون التواصل والتعامل وتبادل الآراء داخلَ الأسرة تلقائياً وبسيطاً.

ج- بساطة نشاط الأسرة:

الأدوار والمهام داخل الأسرة بسيطة وتم أداؤها بشكل تلقائي ووفقاً للعرف السائد في المجتمع.

د- بساطة الأهداف:

أهداف الأسرة بسيطة وغير مدونة في الغالب، وإن كانت معروفة ومتداولة في بعض الأحيان في أوساط أفراد الأسرة. وغالباً ما تكون تكلفتها متواضعة قياساً بأهداف المنظمة الرسمية.

3. الفاعلية التنظيمية: Organizational Effectiveness

3 -1 مفهوم فاعلية المنظمة Organizational Effectiveness Concepts :

عزيزي الدارس: استخدم كل من المديرين والباحثين تعريفات عديدة لفاعلية المنظمة. وقد اختلفت التعاريف وفقاً للمعيار أو المعايير التي قيست بوساطتها الفاعلية فالتعريفات التقليدية، تعرف الفاعلية بأسلوب بسيط خلاصته أن الفاعلية هي درجة ما أنجز من أهداف. فهذا (Barnard, 1938:19-20) مثلاً يعرف الفاعلية بأنها الحالة التي أنجزت فيها أهداف مرغوبة ومحددة. أما (Geargopoulos and Tannenbourn, 1957:535-536) فيعرفان فاعلية المنظمة بأنها قدرة المنظمة في تحريك مراكز القوة فيها نحو الفعل الخاص بكل من الإنتاج والتكيف. وهكذا فإن هذا التعريف يضيف إلى الفاعلية مفهوم التكيف مع البيئة والمشاكل الداخلية، ومن جهة أخرى نجد أن هناك من يعرف الفاعلية بأنها قدرة المنظمة على تقديم الفاعلية بما يرضى المنتفعين منها (Gaertner and Ramnarayon, 1983:105) ويرى كل من (Steers; Ungson and Mowday, 1985:72) أن الفاعلية التنظيمية هي فاعلية المنظمة وكفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها. ويذهب بالاتجاه

ذاته علماء آخرون حيث يرون أن فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها على استخدام موارد محددة، لتحقيق هدف محدد قابل للقياس (Hodge and Anthony, 1983:297) .

ومما يلاحظ على التعريفات السابقة تركيزها على كل من الموارد وتحقيق الأهداف والتكيف وإرضاء المنتفعين، وتحقيق النمو، الأمر الذي يدل على عدم الاتفاق على تعريف موحد للفاعلية. بسبب تباين وجهات النظر في المقصود بها، وما الذي يريد تحقيقه، ومن يحكم على ذلك الإنجاز.

ولعل هذا الموقف يشكل سبباً أساسياً في صعوبة قياس الفاعلية، لأن تحقيق موازنات موضوعية يعتبر أمراً صعباً عند غياب المعايير المقبولة لإجراء المقارنة والتقييس السليم، وتبرز أمامنا مشكلة قياس الفاعلية بشكل أكثر وضوحاً عندما نعلم أن الباحثين غالباً ما يستخدمون معايير لقياس الفاعلية تختلف عن تلك المعايير التي ترضي المديرين، فقد أشارت الدراسات إلى أن المديرين في المنظمات الكبيرة يعتقدون أن هناك نحو مائتي معيار مناسب من وجهة نظرهم لقياس الفاعلية. ولعل سبب ذلك هو امتلاك المنظمات للعديد من الأهداف التي يحكمها طابع التغيير المستمر (McFarland, 1979:428) .

و لاشك أن محصلة كل ذلك التعدد والاختلاف عدم وجود طريقة واحدة لقياس الفاعلية ومقبولة من الجميع، بل إن هناك مداخل عديدة لقياس الفاعلية كما سنرى لاحقاً.

أسئلة التقويم الذاتي

?

بين مفهوم فاعلية المنظمة .

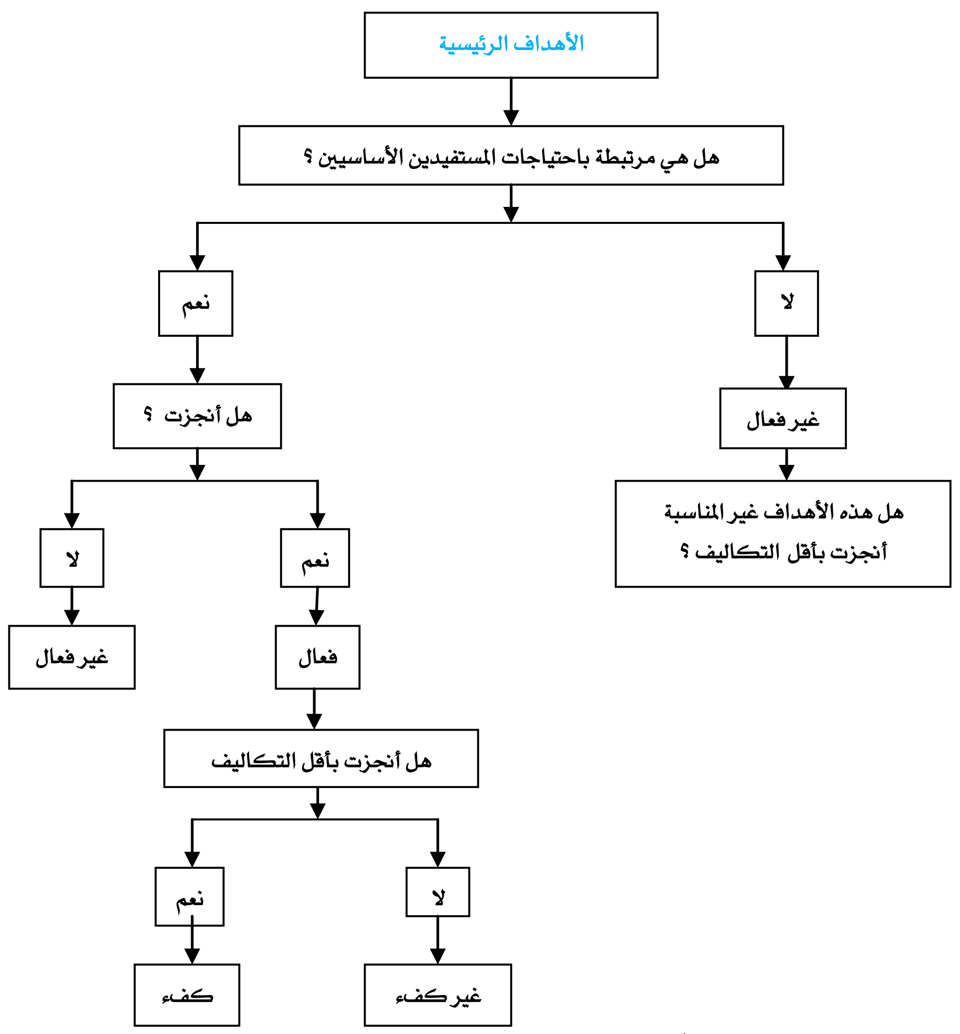
3 -2 أوجه الإختلاف بين الفاعلية و الكفاءة التنظيمية.

عزيزي الدارس: ولعل من المناسب هنا التفريق بين مفهوم الفاعلية (Effectiveness) والكفاءة (Efficiency)، قبل تناول مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية. فعلى الرغم من الارتباط الوثيق بين المصطلحين إلاّ أنهما مختلفان. فقد تكون المنظمة فعالة، ولكنها غير كفؤة في وقت واحد والعكس صحيح أيضاً. الجدول (2) والشكل (1) يوضحا الفروقات بينَ الفاعلية والكفاءة.

جدول (2) أوجه الاختلاف بين الفاعلية والكفاءة التنظيمية

العنصر	الفاعلية Effectiveness	الكفاءة Efficiency
1- التعاريف.	هي عمل الأشياء الصحيحة Effectiveness is doing the right things (Drucker, 1976) يصعب تعريفها وقياسها بشكل كمي، نظراً لتأثر عمليات تقويم الفاعلية بغايات المنظمة، و فلسفة الإدارة، والقيم والمعتقدات السائدة بين أعضاء المنظمة.	هي عمل الأشياء بطريقة صحيحة Efficiency means doing things well (Drucker, 1976) نسبة المخرجات إلى المدخلات عند مستوى معين من النوعية، كما يمكن قياسها من خلال تحليل التكلفة والمنفعة Coest/benefit anlysis
2- الهدف.	درجة تحقق الأهداف المحددة سلفاً. توفير الموارد.	اقتصاديات إنجاز العمليات. استغلال الموارد.
3- حالة الاستخدام.	ذاتُ علاقةٍ بالاستراتيجيات الإدارية في المدى البعيد وكذلك تحقيق الأهداف. قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية.	تستخدمُ كمعيارٍ لتقويم كفاءة أداء المهام في المدى القصير، وتحقيق الأهداف. نسبة المخرجات إلى المدخلاتِ بشكل كمي.
4- الاستراتيجية.	تركز المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية.	تركز المنظمة على المنافسة السعرية، وبالذات عندما يكون المستهلك مهتماً بالسعر، وفي هذه الحالةِ يكونُ تركيز المنظمة على الحصولِ على الموارد واستخدامها بشكلٍ كفء.

Sources: A bell and Hanmond, 1979:568; Steers; Ungson; and Mowday, 1985:72; Kiggundu, 1989:45-6. جاكسون وزملاؤه، 1988 : 54.



شكل (1) الفرق بين الكفاءة والفاعلية

المصدر : المغربي عبدالحميد : 1998 : 40 .

إلاّ أن الكاتب يرى أن استراتيجيات الكفاءة أو الفاعلية، تعتمد على توافر الموارد والتي هي عملية نسبية. فإذا كانت الموارد متوافرة، فإن الإستراتيجية تركز على فاعلية تحقيق الأهداف وزيادة المخرجات. أما إذا كانت الموارد نادرة، فإنه في هذه الحالة يتم التركيز على كفاءة استخدام هذه الموارد. كذلك فإن مرحلة التطور التي تمر بها المنظمة ذات علاقة بالتركيز على استراتيجيات الكفاءة أو الفاعلية. إذ أن المنظمة في مرحلة ظهور وولادة المنظمة وبداية نموها تركز على المخرجات

وفاعلية تحقيق ذلك بغض النظر عن الكفاءة، نظراً لزيادة الطلب على المنتجات، بينما في مرحلة التركيز يكون على كليهما. والسبب يعود إلى أن المنظمة تكون قد حققت مكانة سوقية، وأن منحنى التعلم والخبرة أصبح عالياً. أي أن هناك تناسباً عكسياً بين استراتيجيات الكفاءة وتوفر الموارد. أي كلما زادت وفرة الموارد كلما قل الاهتمام بالكفاءة. وبالتالي يمكن القول أن الكفاءة جزء من الفاعلية.

أسئلة التقويم الذاتي

?

مَا هِي أوجه الاختلاف بين كفاءة المنظمة و فاعليتها.

3 -3. مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية :

عزيزي الدارس، إن اختلاف مداخل دراسة الفاعلية ومؤشرات قياسها يعزى إلى تعدد الأهداف وتنوعها وتداخل الوظائف الإدارية، وتعدد خصائص المنظمات، وإلى اختلاف البيئة والفلسفة الإدارية، وتعدد مراحل تطور واستراتيجيات المنظمات ,وفيما يلي أبرز هذه المداخل:

1.3.3 مدخل الأهداف The Goals Approach :

يعتبر من أكثر المداخل شيوعاً واستخداماً في الدراسات التنظيمية، وبموجبه ينظر إلى الفاعلية على أنها المدى الذي تتمكن من خلاله إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها الرسمية. وهذا المدخل يقوم الفاعلية على أساس موازنة الأهداف المتحققة مَعَ المخططِ لها. كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات (Robbins, 1990). ويمثل هذا المدخل الرؤية التقليدية للفاعلية، وسببُ شيوعه يعود إلى سهولة استخدامه وقلةُ تأثير الإنسان في عملياتِ القياس (Keeley, 1984)، ويفضل استخدام هذا المدخل في حالةِ وضوح الأهداف وقابلية قياس تحققها في زمنٍ معين.

ويمكنُ تقسيم الأهداف على النحو الآتي (برنوطي، 1993) :

أ- أهداف رسمية Formal goals or objectives or mission :

تحدد الأهدافُ الرسميةُ في قانونٍ أو وثائق تأسيس المنظمة وكذلك في خطابات وأحاديث القيادات العليا للمنظمة. وعلى الرَغمِ من أَن هذا النوع من الأهداف مثالي ودعائي إلاّ أن لها أنصاراً يعتقدون بضرورة أن تكون معياراً وأساساً للحكم على فاعلية المنظمة.

ب- الأهدافُ التشغيلية Operating goals :

تضع المنظمة أهدافاً تشغيلية غالباً مَا تكونُ قصيرةَ المدى ومشتقة من الأهدافِ الإستراتيجية. وتتولَى الإداراتُ الوسطى أو التنفيذية وضع هذا النوع من الأهدافِ والبرامج الزمنية لإنجازِها، وعلى

ضوء ذلك تقوم القيادات العليا بتوفير الموارد والتسهيلات اللازمة لتنفيذها. وعلى ضوء إنجاز الأهداف التشغيلية يتم الحكم على فاعلية المنظمة.

على الرغم من موضوعية الأهداف التشغيلية كمعيار للحكم على فعالية المنظمة إلاّ أن هناك انتقادات توجه إلى هذا المدخل أهمها :-

- **عادة ما توضع الأهداف التشغيلية من قبل الإدارة التنفيذية والتي تسعى إلى إثبات نجاحها، وعليه فإنها تضع لنفسها أهدافاً متواضعة ومضمونة التحقيق.**
- **معيار مضلل في عمليات التقويم لفاعلية المنظمة، نظراً لعدم موضوعية الأهداف.**
- **تواضع الأهداف التشغيلية يقلل من طموح المنظمة من ناحية، وقد يبعدها عن الغاية التي من أجلها أسست.**
- **قد يصبح هذا النوع من الأهداف روتينياً ووسيلة لتغطية فشل الإدارة.**

ج- الأهداف الطارئة :

يقصد بهذا النوع من الأهداف "تلك الأهداف الطارئة التي تفرضها ظروف خارجية طارئة ولا تدخل ضمن رسالة – غاية – المنظمة أو أهدافها التشغيلية" (برنوطي، 1993: 9). وتعمل المنظمة في بيئة ديناميكية متغيرة، وتتخذ قرارات عديدة في حالة عدم تأكد عالية، و يشكل هذا النوع من البيئة ضغطاً وتحدياً حقيقياً لإدارة المنظمة.

وتأسيساً على ما سبق فإن فاعلية المنظمة تكمنُ في رأي أنصار هذا المدخل في قدرتِهَا على التكيفِ مَعَ المواقفِ الطارئة التي قد تواجهها منفردة أو مع المجتمع ككل.

د-الانتقادات الموجهة لهذا المدخل :

عزيزي الدارس: على الرغم من موضوعية هذا المدخل الظاهري إلاّ أن هناك انتقادات عديدة توجه له منها: جعل علماء الفكر التنظيمي يتساءلون أي أهداف؟ وأهداف من؟ إذ أن هناك أهدافاً متناقضة في المنظمة، فهناك مثلاً تناقض واضح بين أهداف الإدارة التي تسعى إلى زيادة العوائد وأهداف العاملين الذين يرغبون في زيادة الأجور، وكذلك هدف المستهلكين الذين يرغبون في منتج منخفض التكلفة وعالي الجودة.

كما أن الأهداف نفسها قد تكون رسمية أو غير رسمية تغطي زمناً طويلاً أو قصيراً أو متوسطاً. وأهداف صعبة القياس وأخرى يسهل قياسها. أهداف أساسية وأخرى ثانوية (Hodge and Anthony, 1988) كما اختلف (Connolly; Conlon; Deutsch and jay, 1980; Keeley, 1984) بخصوص تحديد الأهداف، ويضيف كل من (Gaertner and Rommarayan, 1983:99) انتقادات أخرى لهذا المدخل منها :

- الأهداف متغيرة بتغير البيئة.
- الأهداف تصبح شكلية وليست استراتيجية.
- تحكم على نشاط سابق.
- قياس الفاعلية على أساس تحقق الأهداف دونما الأخذ في الاعتبار العوامل والمؤثرات الأخرى غير موضوعي. وهكذا نجد أن هذا المدخل يحول مشكلة تقويم الفاعلية إلى مشكلة تحديد الأهداف التي تستخدم كمؤشر في عمليات التقويم.

أسئلة التقويم الذاتي

?

وضح أوجه الانتقادات الموجهه إلى مدخل الأهداف ؟

2.3.3 مدخل النظم The Systems Approach :

يشكل هذا المدخل رد فعل للمدخل السابق الذي يركز على المخرجات أكثر من الوسائل الأخرى المؤثرة في الفاعلية. ولذلك جاء مدخل النظم ليركز على العمليات والبناء التنظيمي اللذين يؤديان إلى المخرجات. والفاعلية في ضوء هذا المدخل تكمن في القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على الموارد المختلفة واستخدامها بشكلٍ فعالٍ لتحقيق الأهداف وكذلك قدرتها على المحافظة على التوازن والاستقرار (Robbins, 1990) .

ولكي تحافظَ المنظمةُ على كينونتها يستلزمُ قيامها بعمليات جوهرية تتلخص في الآتي :

أ - القدرةُ على التشخيصِ والرد المناسب على تغيرات البيئة الخارجية.

ب- القدرةُ على استخدام مواردها في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة مقبولة لدى البيئة الخارجية والمحافظة على النظام.

ج- القدرةُ على التفاوضِ وإبرامِ الصفقاتِ التجارية واستخدام الموارد بكفاءة عالية من خلال اتخاذ القرارات الرشيدة التي تخدم أهدافها المختلفة (Cunningham, 1978:635-8). إلاّ أن لهذا المدخل مشاكل عديدة منها لا يظهر إلاّ جزء صغير من الحقيقة، لأن جودة الموارد وكفاءتها لاتكفي للحصول على مخرجات جيدة من دون بيئة داخلية متناغمة وقادرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات.

أضف إلى ذلكَ أن الموارد الخارجية ليست سوى عاملٍ من بين العوامل المتعلقة بالإنتاج أو فاعلية المنظمة (Hodge and Anthony, 1988). ناهيكَ عن صعوبةِ قياسِ العمليات الداخلية،

وبالتالي فإن هذا المدخل يركز على الوسائل أكثر من التركيز على الفاعلية (Robbins, 1990) ويطرح (Etzioni, 1971) الانتقادات التالية بشأن هذا المدخل:

أ – المبالغة في التنسيقِ بينَ الوحداتِ الإدارية ذات الصلة بتحقيق الهدفِ وإهمال الوحدات الثانوية التي لا ترتبط بالهدف بشكل مباشر وهذا يؤدي إلى عدمِ التوازن بين الواجبات المطلوبة لتحقيق الهدف، وبالتالي إلى عدم فاعلية المنظمة.

ب- إن هذا النموذج أكثر تكلفة في عمليات البحث وقياس فاعلية المنظمة من مدخل الأهداف.

3.3.3 مدخل تعدد المنتفعين Multiple Constituency Approach :

عزيزي الدارس: يفترض هذا المدخل أن فاعلية المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى كُلِ الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء أكانت في البيئة الداخلية أم الخارجية (Robbins, 1990). وهذا المدخل مثل مدخل النظم يهتم بالعمليات والأنشطة الداخلية ولكنه يركزُ أكثر على المجموعات المتحالفة والأفراد الذين يهددون بقاءَ المنظمة. ويرى رواد مدخل تعدد المنتفعين أَنّ فاعلية المنظمة ليست أحادية بل متعددة الأبعاد ذلك أَنَّ المنظمةَ ملتقى لأفراد ومجموعات مختلفة المصالح والمنافع مثل: الملاك، الزبائن، أعضاء المنظمة، الإدارة، المجهزين، والمنظمات الحكومية ذات العلاقة - التي يرغبونَ في الحصول عليها التي غالباً مَا تكونُ متضاربة. وبالتالي فإنَّ كلَّ فرد أو مجموعة ينظر إلى الفاعلية من الزاوية التي تحقق رغبته. ولكي تتمكن المنظمة من استخدام هذا المداخل في دراسة الفاعلية يجب عليها الاهتمام بـ:

أ – العواملُ المؤثرة على فاعلية المنظمة والموارد الأكثر أهمية ومن يوفرها.

ب- إعطاء أوزان للعوامل المؤثرة مع تحديد معيار لقياس فاعلية كل عامل بمشاركة الأعضاء وذوي المصلحة من الفئات المختلفة.

ج- تحديد النشاط الذي على المنظمة أن تؤديه وبحسب الأولوية وبما يعزز من فاعليتها (Robbins, 1990) .

ويقترح (Pfeffer and Salancik, 1978) على المنظمة أن تركز نشاطها في ضوء الإجابة على السؤال الآتي: من تريد وماذا تريد وما أهمية إشباع ذلك بالنسبة للمنظمة ؟

Who wants what and how important is it that the demand be satisfied?

أهم الانتقادات لمدخل تعدد المنتفعين:-

لقد وجهت إلى هذا المدخل انتقادات عديدة منها :-

أ - كثرةُ المنتفعين من المنظمة وبالتالي يثور التساؤل الآتي: لمن تعطى الأولوية في نشاط المنظمة ؟

ب- أي المنافع يجب إعطاؤها وزناً أعلى من الأخرى؟ في دراسة (Zammuto, 1984) لهذا المدخل وصل إلى نتيجة مفادها أنَّ فاعليةَ المنظمة تعتمد على القيمة المرغوب في تحقيقها والزمن المحدد لذلك. أما (Robbins, 1990) فيرى أنَّ التغيرَ السريعَ في رغبات المنتفعين وكذلك عدم دقة المعلومات التي يبنى عليها هذا المدخل تعد من أهم المشاكل التي تواجه المنظمة التي تستخدم هذا المدخل.

4.3.3 المدخلُ الايكولوجي Ecological Approach :

ويتصف هذا المدخل عن المداخل السابق ذكرها بمرونةِ المعايير التي يتبناها لمواجهة رغباتِ المنتفعين المتغيرة. ولذلكَ يسمى أيضاً بمدخل الرضا والمشاركة وتعرف الفاعلية بموجبه بأنها قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم.

أسئلة التقويم الذاتي

?

بين المقصود بالمدخل الايكولوجي ؟

5.3.3- مدخل القيم التنافسية Competing Values Approach :

يقترح هذا المدخل أن الغايات والوسائل وكذلك مداخل دراسة الفاعلية التنظيمية تختلف عبر مراحل تطور المنظمة. ويعد هذا المدخل متكاملاً لقياس الفاعلية. حيث تضع المنظمة المعايير الخاصة بها التي في ضوئها تحدد

فاعليتها. ويقوم هذا المدخل على الافتراضات الآتية:(Robbins, 1990:68-9)

أ - لا يوجد معيار معين أفضل من المعايير الأخرى يمكن استخدامه.

ب- هناك هدف أو مجموعة أهداف يتفق عليها أصحاب المنافع في المنظمة وأن تحقيقها سوف يلبي الحد الأدنى من احتياجاتهم ورغباتهم.

ج- تتضمن معايير الفاعلية عوامل عامة بالإمكان توحيدها بحيث تصبح قاعدة للقيم التنافسية وأن كل عامل أو هدف يعد نموذجاً للفاعلية. وهناك أبعاد أساسية يقوم عليها هذا المدخل هي :

- المرونة تقابل التحكم (السيطرة) في البناء التنظيمي.
- البيئة الداخلية تقابل البيئة الخارجية.
- الأهداف تقابل الوسائل.

يتناول هذا البعد المخرجات في المدى القصير. أما البعدان 1و2 فيتناولان العمليات الداخلية في المدى الطويل.

عزيزي الدارس، من خلال مراجعة المداخل السابقة نجد أنها تهتم بالفعالية وعمليات قياسها من دون أن تفرق بين مراحل تطور المنظمة على الرغم من أهمية ذلك، لأن أهداف المنظمة وبيئتها وبنائها التنظيمي تتغير بتغير مراحل تطور المنظمة وبالتالي تتغير مؤشرات قياس الفاعلية. وعلى الرغم من أهمية ذلك إلاّ أن أدبيات الفكر التنظيمي لم تشر إليه بشكل مباشر إلاّ في بداية الثمانينيات ولقد تمثل ذلك في الآتي :

أ - التركيز والبحث على معنى للفاعلية لدى المجموعات المختلفة في المنظمة، وفي المستوياتِ المختلفة بدلاً من فرضٍ مفهوم معين.

ب- قياسُ الفاعلية في مراحل تطور المنظمة المختلفة وملاحظة تغير حكم الإدارة على فاعليةِ المنظمة من مرحلة إلى أخرى (Kimberly and Miles, 1980)

3 -4 قياس فاعالية المنظمة:

عزيزي الدارس، يمكنُ أن يتبادر إلى ذهنك هذا التسأول: كيفَ يقيسُ المديرون فاعلية المنظمة ؟

تتحدد مجموعة من المعايير تستخدمُ في قياسِ الفاعلية باختلاف أصحاب المصلحة، ويقيس المديرين فاعلية المنظمات وفق المداخل التالية:

جدول(3)مداخل قياس فاعلية المنظمة

المدخلُ	الشرحُ	الأهدافُ التي على أساسها تقاسُ فاعليةُ المنظمة
مدخل الحصول على الموارد الخارجية	يقيم هذا المدخل قدرة المنظمة على الحصول على الموارد النادرة وإدارتها والمهارات الموجودة لاستغلالها	❖ انخفاض تكاليف المدخلات ❖ الحصول على مدخلات ومواد خام عالية الجودة وعماله ❖ زيادة الحصة السوقية ❖ زيادة السعر السوقي للأسهم ❖ الحصولُ على دعم ذوي المصالح والبيئة الخارجية
مدخل النظم الداخلي	تقييم قدرة المنظمة الإبداعية والتجاوب السريع وحاجات ورغبات المستهلك أو التغيرات البيئية	❖ اختصار وقت صناعة و اتخاذ القرار. ❖ زيادة معدل المنتجات الجديدة وذات الصفات الإبداعية. ❖ زيادة التنسيق الدافعية لدى العاملين ❖ خفض الصراعات ❖ خفض وقت التجاوب مع الفرص التسويقية
المدخل التقني	تقييم قدرة المنظمة على تحويل المهارات والمدخلات من الموارد إلى سلع وخدمات بكفاءة عالية	❖ زيادة جودة المنتجات ❖ خفض معدل الإنتاج المعاب ❖ خفض تكاليف الإنتاج ❖ تطوير وتحسين خدمات المستهلك ❖ خفض وقت توصيل المنتج إلى المستهلك (خفض وقت التجاوب مع رغبات وحاجات المستهلك)

4. الخلاصة:

عزيزي الدارس، تناولت هذه الوحدة بالتفصيل لتعريف المنظمة، و أهمية دراسة المنظمة وأنواع وأسس تقسيمات المنظمة والخصائص الشائعة في المنظمات الرسمية.

كَمَا تناولت هذه الوحدة أَيْضاً مفهومَ الفاعلية التنظيمية، والمداخل الأساسية لدراسة الفعالية التنظيمية، وأوجه الاختلاف بينَ مفهوم الفاعلية والكفاءة.

كما تناولت أيضاً فاعلية المنظمة ودورها في حشد الموارد وتحقيق الأهداف والنمو بالإضافة إلى المعايير المستخدمة في قياس الفاعلية وفقاً للمداخل المختلفة لقياس فاعلية المنظمة.

5- لمحة مسبقة عن الوحدة الثانية:

عزيزي الدارس:

لقد تناولنا في الوحدة الأولى طبيعةَ عمل المنظمة وفاعليتها المنظمة فإننا في الوحدةِ الثانية سنتناولُ نظريات وتطور الفكر التنظيمي للمنظمة الذي يتعرض لمختلف نظريات المنظمة،و التقسيمات الإدارية والنموذج الياباني في الإدارة، بالإضافة إلى إدارة الجودة الشاملة.

6-قائمة المصطلحات :

1. المنظمةُ: وحدة اجتماعية تتضمن مجموعة من الإمكانات المادية والبشرية يتم التنسيق فيما بينها بهدفِ الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.
2. المنظماتُ الطبيعية: ليسَ للفردِ خيارٌ في تكوينها ويجد نفسه تلقائياً عضواً فيها(الأسرة،القرية،الوطن، القبيلة).
3. المنظماتُ الرسمية: تتكونُ لضرورة بيئية،يتمُّ تأسيسها لتقديم سلعة أو خدمة يحتاج إليه المجتمع ، (الدكاكين ، شركات أشخاص ،المساهمة ،مدارس ،جامعات،مستشفيات).
4. القواعد غير الرسمية: تظهرُ في التنظيمات غير الرسمية،وتكون غير مدونة وهي على شكل عرف بين أعضاء التنظيم غير الرسمي.
5. الفاعلية: الحالة التي يتم فيها انجاز أهداف مرغوبة ومحددة.
6. الكفاءة: عمل الأشياء بطريقة صحيحة بما يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد.
7. الأهداف الطارئة: تلك الأهداف التي تفرضها ظروف خارجية طارئة ولا تدخل ضمن أهداف المنظمة التشغيلية.
8. المدخل الايكولوجي: يسمى بمدخل الرضاء والمشاركة بمعنى قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم.

7-التعيينات :

أولاً :الأسئلة الموضوعية:

أ. ضع إشارة (√) أو (×) بجانب كل عبارة من العبارات التالية مع التعليل :
للمنظمات الرسمية خصائص تميزها عن المنظمات غير الرسمية. ( )
يحتاج الإنسان للمنظمة نظراً لتعدد حاجاته ورغباته. ( )
مدخل الأهداف أقل استخداماً في قياس فاعلية المنظمة. ( )
من دوافع الانتماء للمنظمة الدوافع الذاتية. ( )
تصنف المنظمات حسب أنواع العمالة. ( )
تأخذ الاتصالات في المنظمات الرسمية أشكالاً متعددة. ( )
فاعلية المنظمة تعني أداء الأشياء بطريقة صحيحة. ( )
تفيذ القواعد والإجراءات أحد مصادر قوة مناصب القيادات العليا. ( )
ب .أسئلة الاختيار المتعدد: اختر الإجابة الصحيحة من العبارات الآتية:

1- هناك قواعد غير رسمية تظهر في المنظمات غير الرسمية على شكل:
أ-إجراءات ب-أوامر ج-عرف د-كل ما سبق.

2- تقيس مدخل النظم الداخلي فاعلية المنظمة على أساس زيادة:
أ.الحصة السوقية ب-المنتجات الجديدة. ج- الجودة د-كل ما سبق.

3-يتساءل الناس فقط عن طبيعة نشاط المنظمة عندما:
أ-لا تشبع حاجات المستهلك ب-تحقق أرباح ج-عدم دفع الضرائب د-كل ما سبق.

4-تؤدي الاتصالات في المنظمة إلى :
أ.انسياب الأعمال ب.إزالة الغموض ج-التواصل بين الأطراف د-كل ما سبق.

5-يؤثر المدير على مرؤسيه نظراً لقدرته على:
أ-توزيع الموارد ب-ترقية الأفراد ج-منح الحوافز د-كل ماسبق.

6-تصنف المنظمات على أساس:
أ-نوع الإنتاج ب- رسمية ج-دوافع الانتماء. د- كل ما سبق.

7-تقسم الأهداف إلى
أ-شخصية ب-غير شخصية ج-غير رسمية د-لاشيء مما سبق.

8- يؤدي زيادة تقسيم العمل إلى زيادة:
أ.التخصص ب-المهام ج-الرضا د-لاشي مما سبق.

9- تصنف المنظمات حسب طبيعة نشاطها إلى :
أ-تجارية ب-إنتاجية ج-خدمية د-كل ماسبق.

10- من عيوب تقسيم العمل:
أ-تدريب أقل ب- الكفاءة ج-روتينية العمل د-لاشي مما سبق.

ثانياً : الأسئلة المقالية:

أجب عن جميع الأسئلة:

1- ماذا يقصد بالمفاهيم التالية:

أ- المنظمة.

ب- الفاعلية.

ت- الكفاءة.

2- ماذا نقصد بالإجراءات والقواعد؟

3- ماذا نقصد بتقسيم العمل؟

4- ما أوجه الاختلاف بين فاعلية المنظمة وكفاءة المنظمة؟

5- ماذا نقصد بدوافع الانتماء للمنظمة؟

6- كيفَ يقيس المدراء فاعلية المنظمة؟

7- ماذا يقصد بتدرج الصلاحيات؟

8- تحدث عن مدخلِ الأهداف كأحد مداخل الفاعلية التنظيمية ؟

8- إجابة التدريبات :

أولاً : إجابة التدريبات:

إجابة التدريب الأول:

الفرق بين المنظمات العامة و الخاصة.

المنظمات العامة	المنظمات الخاصة
1- تنشأ من قبل الدولة(القطاع العام).	1- تنشأ من قبل القطاع الخاص.
2- ليس الهدف الحقيق تحقيق الربح دائماً و إنما لتقديم سلعة أو خدمة.	2- هدف إنشائها تحقيق الربح.
3- لا يرعى فيها معايير الضمان و الجودة.	3- تقدم سلع أو خدمة مميزة أو نوعية.
4- سعرها منخفض و مقبول للجميع.	4- يراعى فيها معايير ضمان الجودة.
5- ذات عائد تجاري عالي أو مرتفع.	5- أسعارها مرتفعة نوعاً ما.
	6- حجمها ليس كبيراً عادةً.
	7- عائدها الإجمالي منخفض نوعاً ما.

إجابة التدريب الثاني:

مميزات وعيوب تقسيم العمل:-

جدول (1) مميزات وعيوب تقسيم العمل

Advantages المميزات	Disadvantage العيوب
6- زيادة الكفاءة في العمل 7- تدريب أقل وبالتالي خفض تكلفة التدريب. 8- زيادة النمطية Standardizes للمخرجات. 9- زيادة الخبرة مع مرور الوقت	8- عمل روتيني نتيجة لزيادة تكرار عمل المهام. 9- الرضا الوظيفي منخفض. 10- الالتزام بالعمل يكون منخفضاً. 11- زيادة انعزال العمال عن بعضهم

9- قائمة المراجع :

أولاً: المراجع العربية:

1. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود خضير كاظم(1989) "نظرية المنظمة"دار الشؤون الثقافية-بغداد.
2. المرهضي سنان غالب، (1996" دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية) —دراسة ميدانية في القطاع الصناعي في اليمن، أطروحة دكتوراه مقدمة للجامعة المستنصرية.
3. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(1998) "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مجموعة النيل العربية.
4. برنوطي، سعاد شائف(1993) "تقديم إداء المنظمة"بحث غير منشور.

5 GriFFin Ricky W.,(1993)"The Management",Hough Ton MiFFin com pany.
6 Mooohead Gre gory and Gai FFine Ricky "organizational Behayior ".Houghton(1995) Mifflin com.
7 Barnandc.,(1938)."The Fanctions of The Executine "Cambridge ,Mass: Harvard university press.
8 Hodge B. Jand Anthony William p.(1988)"organization Theory"Allyo and Bacan, inc-MassachuseHs-u.s.A.
9 steers,Richard M. ungson Gerado R.and Mowday Richandt.,(1985)"Managing Effectiveness"
10 Abell and Hanmend ,1979:568.
11 steers;ungson;and Mowday,1985:72;Kiggundu,1989:45-60
12 Hodge and Anthory,1988.
13 connolly;conlon;Deutsch andjay,1980;keeley,(1984).
14 Robbins sleohen,(1987),Organisatlon Thoory Englewood diffs,new jeosey,prentlce Hall.



تطور نظرية المنظمة

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1 -1. التمهيد:

-عزيزي الدارس:أرحب بك في مطلع هذه الوحدة وأدعوك لقراءة هذه الوحدة الخاصة " بتطور نظرية المنظمة والفكر التنظيمي للمنظمة. ،حيث تتناول هذه الوحدة تطور نظرية المنظمة والفكر التنظيمي والذي يساعد في فهم سلوك المنظمة تجاه بيئتها وكيفية مواجهة المواقف المختلفة.

حيث تتعرض الوحدة للعديد من النظريات سواءً فيما يتعلق بالإتجاه الكلاسيكي والذي يتناول مراحل تطور الفكر التنظيمي بالإضافة إلى نظرية الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية ونظريات التقسيمات الإدارية والنظرية السلوكية.

بالإضافة إلى الاتجاه الحديث والذي يتناول نظرية النظم (النظام المفتوح) والنظرية الموقفية ثم الإطار المتكامل.

أيضاً تتعرض هذه الوحدة إلى النموذج الياباني في الإدارة وفقاً لنظرية (Z) حيث تنسب هذه النظرية إلى الفلسفة والفكر والبناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أبعاد الاتجاه الكمي في الإدارة والتي أصبحت من النماذج التنظيمية التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها إلا أن المنظمات اليابانية كانت أكثر نجاحاً في ذلك من خلال استخدام حلقات الجودة التي عرفت عن الإدارة اليابانية .

1 -2. أهداف الوحدة:

عزيزي الدارس : ينبغي بعد دراستك لهذه الوحدة ، أن تكون قادراً على أن:

1- تتعرف على تطور نظرية المنظمة والفكر التنظيمي للمنظمة.

2- تشرح مفاهيم النظريات المختلفة المتعلقة سواءً بالإتجاه الكلاسيكي أو فيما يتعلق بالإتجاه الحديث.

3-تقارن بين الخصائص المختلفة للنظريات المتعددة لنظرية المنظمة.

4-تقدم تصور واضح للنموذج الياباني في الإدارة والاستفادة من تطبيقه في الحياة العملية.

5-تلخص أسس النماذج والنظريات بما يتلائم مع الحياة الواقعية في بيئة المجتمع الذي تعيش فيه.

6-تطبق معايير إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها بيئة المنظمة التي تنتمي إليها.

7-تفسر النماذج المختلفة من حيث مدى ملائمتها في بيئة المنظمة والاستفادة والتغلب على أوجه القصور وتلافيها.

1 -3. أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس:ألفت انتباهك إلى ان هذه الوحدة تتكون من أربعة أقسام رئيسة _أعدت لكي تحقق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة وهذه الأقسام هي كالتالي:

1. الفكر التنظيمي و مراحل تطوره.
2. الاتجاه الحديث.
3. النموذج الياباني (نظرية Z).
4. إدارة الجودة الشاملة.

1 -4. القراءات المساندة:

-عزيزي الدارس- إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة والذي يرجى منك عزيزي الدارس أن تستفيد منها قدر الإمكان نظراً لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة:

أولاً: المراجع العربية :

1- حسن محمد حربي (1989) "علم المنظمة جامعة الموصل"، منشورات جامعة الموصل-العراق

2-السلمي علي(1980) "تطور الفكر التنظيمي" وكالة المطبوعات الكويت.

3- السالم مؤيد سعيد(1988) "نظرية المنظمة الهيكل والتصميم" –الأردن، دار وائل.

4-المغربي عبد الحميد عبد الفتاح(1998)" الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مجموعة النيل العربية .

5-الشماع خليل محمد حسن، وحمود خضير كاظم"(1989) "نظرية المنظمة"الشؤون الثقافية – بغداد.

6-فريد عبد الفتاح زين الدين(1990) "حلقات الجودة كمدخل لتحسين مستوى خدمات وحدات الجهاز الحكومي المصري"مجلة الإدارة، المجلد 27، العدد الثالث ، 19-32.

ثانياً :المراجع الأجنبية:

7- Jones G and George J and Hill Ch (1998)K " Contemporary Management" McGraw Hill:

8- Griffin Ricky W;(1993)"Management" ,Houghton Miffin company.

9-Weihrich Heinz; and Koonts Harold (1998) , Management ، Global perspective" ,McGraw- Hill. `



1 -5. الوسائط المساعدة:

توجد هناك بعض الوسائط المساندة التي يمكنك الاستفادة منها عند دراسة هذه الوحدة:

1- المحاضرات الالكترونية الموجودة في موقع مركز التعليم المفتوح HTTP//:di.ust.edu بنظام LMS وموقع الجامعة WWW.UST.EDU.YE.

2- القرص الالكتروني المرفق و المحاضرات الإذاعية و البرامج التلفزيونية التي تم إعدادها.

3- نماذج الامتحانات و إجاباتها المعدة من قبل عمادة التعليم المفتوح لوحدة الإشراف الأكاديمي

2 - الفكر التنظيمي و مراحل تطوره.

العلاقة المتداخلة الفكر التنظيمي وكلُ من البناء التنظيمي و التغيير والتصميم التنظيمي والثقافة التنظيمية :-

يمكن توضيح تلك العلاقة من خلال الشكل (2)، على النحو الآتي:

الفكر (نظرية) التنظيمي
دراسة لكيفية ممارسة المنظمة وظائفها
وكيف تؤثر **وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها**

الثقافة التنظيمية

❖**قيم ونماذج سلوكية** مشتركة"- ترسيخ قيمة ونماذج سلوكية مشتركة تحكم علاقة الأفراد مع بعضهم اخل المنظمة، ومع الآخرين خارج المنظمة.

❖**التنسيق بين سلوكيات الأفراد** وتحفيزهم وترسيخ السلوكيات المرغوبة في المنظمة.

تمثيل الثقافة كل أعضاء المنظمة وبما فيهم الأقليات والأنظمة السائدة.

مرونة الثقافة وإمكانية تغييرها وتعديلها أثناء إعادة تصميم البناء التنظيمي وبما يتوائم والتغير البيئي.

التغيير والتصميم التنظيمي

❖**العمليات process**

مفاضلة المدراء بين الخيارات المتاحة وإدارتهم لأبعاد وعناصر البناء والثقافة التنظيمية، وعلى ضؤ ذلك يتم مراقبة الأنشطة الضرورية والمؤدية إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.

❖**التوازن balances** تحتاج المنظمة ولكي تحافظ على بقائها في المدى البعد، إلى التعامل مع ضغوطات البيئة الداخلية والخارجية وبشكل متوازن.

❖ **السماح allaws**

إستمرار إعادة تصميم و تحويل البناء والثقافة التنظيمية وبما يمكن المنظمة من التجاوب والتغيير البيئي العالمي.

البناء التنظيمي

❖ **النظام الرسمي.**

المهام والسلطة الرسمية والتي من خلالها يتم توجيه، الأفراد وتشجيعهم على التعاون، ويتم التأكد من إستخدام المواد في إتجاة تدقيق أهداف المنظمة والتحكم والتنسيق والتحفيز، ودمج سلوك الأفراد في الانظمة السائدة.

❖ **يراعى عند التجاوب والمواقف المختلفة البيئة،** التكنولوجيا، والموارد البشرية.

❖**مرونةالبناءالتنظيمي** وإمكانية إستيعابها للتغيرات البيئية.

شكل (2) العلاقة المتداخلة، بين الفكر و كل من، و البناء التنظيمي ، و التغير و التصميم التنظيمي والثقافة التنظيمية .

Source : Jones , 2010:30.

عبارة عن دراسة وظائف المنظمة و كيف تؤثر و تتأثر بالبيئة التي تعمل في إطارها .

أسئلة التقويم الذاتي

؟ ما المقصود بالفكر التنظيمي ؟

عزيزي الدارس: يقصد بالفكر التنظيمي شرح بعض المظاهر التنظيمية "Phenomenon".

يتكون الفكر التنظيمي من مبادئ توضح العلاقة بين الظواهر المشاهدة وشكل(2) يوضح العلاقة المتداخلة في المنظمة .

والفكر التنظيمي يساعد على : فهم سلوك المنظمة تجاه بيئتها ، وكيفية مواجهة المواقف المختلفة. كما يحمل المديرون في رؤوسهم فكراً تنظيمياً بإدراك أو بدون إدراك (أي بعلم أو بدون علم)، وأن قراراتهم تتم وفق ذلك الفكر.و تقوم كل نظرية على أساس تجربة صاحبها ، والتي استنتجها على أساس الموقف أو المواقف التي واجهها ، لكنها ليست بالضرورة قابلة للتطبيق في مواقف أخرى.

2.2 الفرق بين نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.

1.2.2 السلوك التنظيمي :

يتناول السلوك التنظيمي المنظمة بالتحليل على أساس جزئي من خلال دراسة سلوك الفرد ، والذي يتناول: (الدافعية، الإدراك، الاتجاه، صناعة القرار، الرضا الوظيفي، الضغط، وتقدم الفرد Caree).كما يدرس سلوك الجماعة من خلال: (عمل المجموعة، سلوك الأفراد داخل المجموعة، التعاون بين أعضاء المجموعة، تطور الجماعة، أداء المجموعة، القيادة وبناء فريق العمل).و تدرس التحالفات من خلال: ديناميكية فريق العمل من حيث العلاقة بين فرق العمل،و المنافسة والتعاون بين فرق العمل.

2.2.2 نظرية المنظمة.

تتناول نظرية المنظمة تحليل المنظمة على أساس كلي من خلال دراسة الظواهر التنظيمية مثل:(التغير التنظيمي، دورة حياة المنظمة، الفاعلية، التخطيط الاستراتيجي، التطوير، التصميم، سياسة المنظمة، والثقافة التنظيمية و كذلك الصراع بين مجموعة العمل والوحدات التنظيمية).

ما هي الجدوى من دراسة الفكر التنظيمي ؟How is Organization Theory Useful?

تهدف دراسة الفكر التنظيمي إلى شرح وتشخيص الظاهرة التنظيمية وتهيئة الفرد لعمليات التغيير في المنظمة وقياس فاعلية المنظمة ومدى توقع والتحكم بالظاهرة التنظيمية.

أهداف دراسة الفكر التنظيمي إلى الإجابة عن التساؤلات التالية :-

أ - كيف يمكن تشخيص وشرح الظاهرة التنظيمية ؟

How should one describe and diagnose organizational phenomena?

ب - كيف يمكن تنظيم الفرد ؟How should one organize.

ج - كيف يمكن تهيئة الفرد لعمليات التغيير في المنظمة ؟

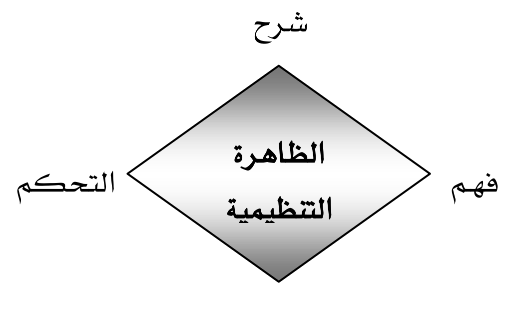
How should one bring about changes in organization?

د - كيف يمكن للفرد قياس فاعلية المنظمة ؟

How does one measure organizational effectiveness?

الفكر التنظيمي يساعد الفرد على: شرح، فهم، توقع، التحكم بالظاهرة التنظيمية.

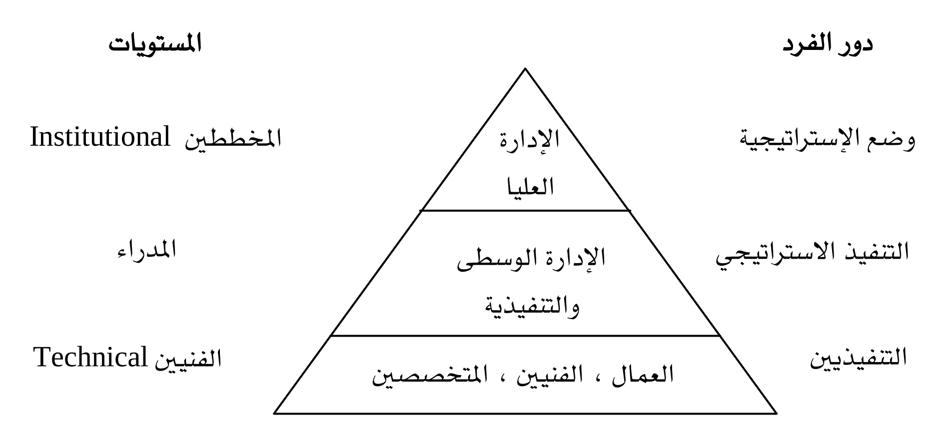
الشكل التالي يوضح ذلك :



شكل (3) دور الفكر التنظيمي في المنظمة

Source: Narayanan and Nath, (1993: 10).

وبناءً على ما ورد في العلاقة المتداخلة بين الفكر التنظيمي و كل من البناء التنظيمي، و التغيير و التصميم التنظيمي، و الثقافة التنظيمية، يمكن تقسيم الظاهرة التنظيمية إلى ثلاثة مستويات كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (4) مستويات الظاهرة التنظيمية ودور الفرد فيها

Source : Narayanan and Nath, (1993: 10).

أسئلة التقويم الذاتي

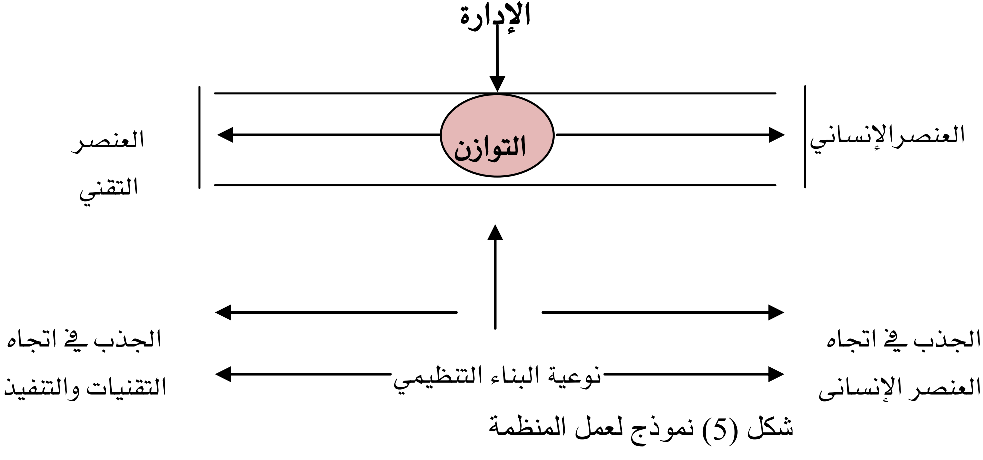
?

ما هي أقسام الظاهرة التنظيمية؟

التوازن بين التقنية والعنصر الإنساني :

عزيزي الدارس: التفاعل بين التقنيات والعنصر الإنساني، تتم من خلال التوازن التنظيمي بين: الوظائف الرئيسية والفرعية، المعلومات، المجتمع، السياسة، والثقافة.و تهتم بعض الوظائف والأنظمة الفرعية والمعلومات بالتقنيات، بينما تهتم الأخرى مثل: السياسة،و الثقافة، والمجتمع بالعنصر الإنساني.

الشكل (5) يوضح ذلك :



شكل (5) نموذج لعمل المنظمة

نستنتج من الشكل السابق :-

أ. الدفع باتجاه التقنيات يعني الاستقرار إلى حد ما والعكس في حالة الاتجاه إلى العنصر الإنساني.

ب. دور الإدارة في المنظمة هو إيجاد نوع من التوازن بين العنصر الإنساني والتقنيات أو التكنولوجيا.

ج. التقنيات تتطلب بناء تنظيمياً آلياً، بينما العنصر الإنساني يتطلب بناءً تنظيمياً عضوياً.

د. عمليات التوازن بين العنصر الإنساني والتقني تصبح من مهمة إدارة المنظمة.

الغموض يقابل التأكد :-

الإدارة العليا والوسطى تتعامل مع العنصر الإنساني والبيئة في حالة عدم تأكد.كما أن التنفيذ من خلال التقنيات يتم في حالة تأكد.و يتم وضع الاستراتيجيات في حالة عدم تأكد بينما التنفيذ في حالة تأكد.و يتم التنفيذ الاستراتيجي في حالات تأكد وعدم تأكد .

2 -3 أبعاد المنظمة Dimensions of Organization :

يتناول الفكر التنظيمي المنظمة على أساس ثلاثة أبعاد رئيسية تعمل المنظمة في إطارها.

الأبعاد الثلاثة الرئيسية التي يتناولها الفكر التنظيمي هي:

1- البناء التنظيمي.

2- العمليات التنظيمية.

3- مظاهر السلوك التنظيمي.

و الشكل التالي يوضح ذلك :

شكل (6) أبعاد المنظمة

Source : Gautam and Batrac, 1993:

نتناول الأبعاد السابقة على النحو التالي :-

1.2.3 - البناء التنظيمي Organization Structure :

عزيزي الدارس: يعتبر تصميم البناء التنظيمي فن وعلم. يراعي في تصميم البناء التنظيمي ملاءمته لأهداف المنظمة وبيئتها، و يتم تحقيق ذلك إذا تم مراعاة عوامل عدة أهمها:

أ- العلاقة بين الأقسام والوحدات الإدارية من ناحية، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من ناحية أخرى.

ب- الثقافة الاجتماعية

ج- الأنظمة الفرعية

د- العلاقات بين المستويات الإدارية

هـ- طرق العمل السائدة، والتصميم الوظيفي.

و يساعد البناء التنظيمي على تحديد نطاق الإشراف الملائم في المستويات الإدارية المختلفة، و يوضح كذلك السلطات ونظام المتابعة.

كما يوضح تصميم البناء التنظيمي عمليات صنع القرار، و درجة الاستقلالية في أداء المهام، و المركزية المطلوبة في اتخاذ القرار، و وضع نظام الاتصال وانسيابية التعليمات في الاتجاهين الرأسي والأفقي المرغوب الالتزام بها، و النمط القيادي السائد، كذلك آلية الرقابة والتنسيق بين إدارات وأقسام المنظمة.

أسئلة التقويم الذاتي

?

تحدث عن العوامل المؤثرة في البناء التنظيمي ؟

2.3.2 - العمليات التنظيمية Organization Processes :

يقصد بهذا البعد انسياب المعلومات، الاتصالات، المتابعة والتنسيق عبر المستويات الإدارية.

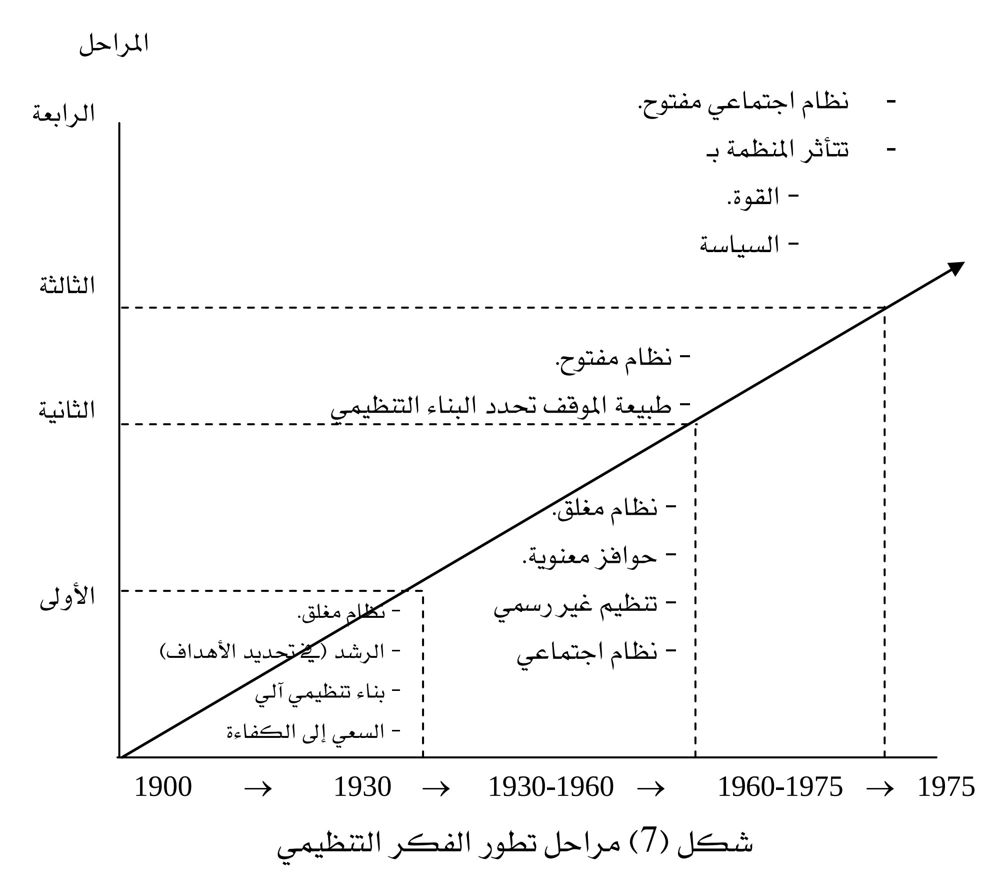
3.3.2 - مظاهر السلوك التنظيمي Behavior Aspects :

يشتمل هذا البعد على الحوافز Motivation، و القيادة Leadership، و الرضا الوظيفي Job Satisfaction. و يحاول الفكر التنظيمي من خلال هذا البعد فهم: العلاقات بين الأفراد في المجموعة، وكذلك بين المجموعات حتى يتم من خلال ذلك تحديد مصادر تحقيق الرضا والقائد الإداري الملائم.

و المتغيرات السلوكية في المنظمة من الصعب التنبؤ بها ، بخلاف الحال في البناء التنظيمي الذي يعمل في حالة تأكد. والسلوك التنظيمي وفهمه يعتبر حالة تحدٍ دائم للمدير.

2 -4 مراحل تطور الفكر التنظيمي (Robbins 1987)

عزيزي الدارس : مر الفكر التنظيمي منذ بداية القرن العشرين وحتى نهايته وبداية القرن الواحد والعشرين بأربع مراحل أساسية ، يوضحها الشكل التالي :-



شكل (7) مراحل تطور الفكر التنظيمي

نستخلص من الشكل السابق الآتي :

المرحلة الأولى: نظام عقلاني مغلق يركز على الكفاءة 1900→1930 Closed Rational Mechanical Efficiency

اعتبر كل من Taylor, (1856-1917) ; Fayal, (1841-1925) ; Weber, (1864-1920) ؛ المنظمة عبارة عن: نظام مغلق يسعى إلى تحقيق أهداف عقلانية ، بشكل آلي وكفء. وقد تم التركيز في هذه المرحلة على الكفاءة أثناء أداء الوظائف الداخلية للمنظمة. كما حاول رواد هذه

المرحلة تطوير نموذج إداري عالمي (صالح لكل مكان) تحقق المنظمة من خلاله أهدافها بفاعلية وكفاءة.

المرحلة الثانية: نظام مغلق يركز على العلاقات الإنسانية 1960→1930 Closed Social People and Human Relations

استمر علماء الإدارة في هذه المرحلة في تجاهل البيئة الخارجية، واعتبار المنظمة نظاماً اجتماعياً مغلقاً.و بدأ الاهتمام في هذه المرحلة بأثر الحوافز المعنوية، والتنظيم غير الرسمي على أداء الفرد. كما أعتقد رواد هذه المرحلة أمثال Elton Mayo, (1880-1949) ; Barnard, (1887-1961) ، بإمكانية تصميم البناء التنظيمي على أساس القواعد والإجراءات الرسمية، مع السماح بالاتصالات غير الرسمية القائمة على التعاون بين الإدارة وأعضاء المنظمة من ناحية وبين أعضاء المنظمة أنفسهم من جهة أخرى، والذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الاجتماعية لديهم.

المرحلة الثالثة: ظهور النظرية الموقفية : 1975→1960 Closed Rational Contingency Designs

تم في هذه المرحلة التخلي عن فكرة النموذج العالمي أو الحل الأمثل، There is no lest solution والتسليم بأن المنظمة تعمل في ظل نظام مفتوح Open System. و يراعي في تصميم البناء التنظيمي عوامل عديدة أهمها: الحجم، التكنولوجيا، وحالة عدم التأكد.

المرحلة الرابعة: ظهور نظرية النظم →1975 Open Social Power and Politics

وفيها يتأثر تصميم البناء التنظيمي ووضع الأهداف بالعوامل البيئية بشكل عام والسياسية والثقافية والاجتماعية بشكل خاص.

و تأخذ قيادة المنظمة في الاعتبار ذوي النفوذ في بيئتها الداخلية، والخارجية، عند وضعها لاستراتيجياتها.

المرحلة الخامسة: ظهور النظرية الموقفية درجة (المخاطر، وحالة عدم التأكد منخفضة)،و الثقة بنتائج القرار الإنتاجي والتسويقي في النصف الأول للقرن العشرين كانت أكبر، بسبب زيادة الطلب على العرض، بينما كان العكس في النصف الثاني للقرن العشرين وحتى الآن، ومرد ذلك زيادة العرض عن الطلب من ناحية، والتغير الجذري في ثقافة ومعارف البائع والمشتري.

أسئلة التقويم الذاتي

?

تحدث عن مراحل تطور الفكر التنظيمي ؟

3. الاتجاه الكلاسيكي:

3 -1 مفهوم المنظمة من وجهة نظر أنصار الاتجاه الكلاسيكي:

وتمثل العلاقة بين العنصر الإنساني والمنظمة العمود الفقري لفاعلية وكفاءة المنظمة في السير باتجاه الغاية التي وجدت من أجلها

ركز رواد هذا الاتجاه على العمليات Process في المنظمة مما انعكس على تعريفهم للمنظمة ووصفها بأنها عبارة عن "عملية تبغي توجيه وتوظيف جهود عدد من الأفراد لتحقيق هدف معين" (حسن، 1989 :27).و يبين التعريف إهمال الاتجاه الكلاسيكي للبيئة الخارجية والتركيز على أعضاء المنظمة باعتبارهم أداة من أدوات الإنتاج. وكان الاعتقاد السائد لدى أنصار هذا الاتجاه بإمكانية الوصول إلى نموذج إداري علمي أمثل "One Lest Way Solution" للعمليات الداخلية في المنظمة قابل للتطبيق في أي منظمة.

و تهدف الدراسات التنظيمية فيما تهدف إلى فهم العلاقة بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية. وتلعب المنظمة كوحدة اجتماعية دور أساسياً في رفاهية المجتمعات من خلال مخرجاتها السلعية والخدمية. وتمثل العلاقة بين العنصر الإنساني والمنظمة العمود الفقري لفاعلية وكفاءة المنظمة في السير باتجاه الغاية التي وجدت من أجلها.

و قد تعدد العلماء من مختلف التخصصات الذين أعطوا الدراسات التنظيمية جل اهتمامهم عبر تاريخ الإنسانية ،و أبرزهم أولئك الذين ظهروا منذ بداية القرن العشرين.و يعتبر الاتجاه الكلاسيكي البداية الحقيقية لظهور علم المنظمة بشكل مؤطر وعلمي.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

بين مفهوم المنظمة من وجهة نظر أنصار الاتجاه الكلاسيكي و أسباب ظهور هذا الإتجاه ؟

3 -2 أسباب ظهور الاتجاه الكلاسيكي : -

عزيزي الدارس: تتعدد الأسباب التي أدت إلى تركيز المنظمات الصناعية على التوسع في الإنتاج :-

1.2.3 - التطور الحضاري :

التطور السريع الذي شهده المجتمع الأمريكي أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين أدى إلى تعقد المشاكل القائمة آنذك وظهور مشاكل جديدة ، مما دفع العلماء في التخصصات المختلفة إلى البحث عن حلول لتلك المشاكل، فكان الاتجاه الكلاسيكي وما تبناه من فلسفات أحد تلك البدائل المطروحة.

2.2.3 - تطور المواصلات :

نتج عن التوسع المتسارع الذي شهده قطاع المواصلات سهولة حركة السكان داخلياً من الريف إلى المدينة وتركزهم في المدن الصناعية بشكل خاص، مما أدى إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات من ناحية وزيادة العرض من الأيدي العاملة المتاحة للمنظمات الصناعية من جهة أخرى. إذاً فتطور الطرقات ووسائل المواصلات أدى إلى سهولة انتقال السلع من المنتج إلى المستهلك.

3.2.3 - التحول من القطاع الزراعي إلى الصناعي:

أدى إلى تحسن دخل أفراد المجتمع وبالتالي زيادة قدرتهم الشرائية، مما أدى إلى زيادة الطلب على المعروض من السلع.

4.2.3 - العوامل المساعدة التي ساهمت في التوسع الصناعي :

أ – سهولة انتقال وبيع المنتجات من المنتج إلى المستهلك بشكل عام وفي المدن بشكل خاص، ساعد على زيادة مبيعات المنظمات الصناعية.

ب- توفير الموارد والمدخلات اللازمة للصناعة (و التي لم تشتد المنافسة عليها بعد).

ج- زيادة العرض من القوى العاملة نظراً لزيادة النمو السكاني والهجرات الداخلية، أتاح للمنظمات الحصول على العمالة وفق الشروط التي تضعها.

د – اتساع الأسواق الداخلية، وزيادة الصادرات للأسواق الخارجية.

5.2.3 - النمو المتسارع في الاختراعات العلمية والتطور التكنولوجي :

في مجال الإنتاج الذي ساعد على الإنتاج الكبير Mass Production بدلاً عن الإنتاج بالدفع Batch Production، وعلى الرغم من تركيز اهتمام المنظمات الصناعية على الإنتاج إلا أن ممارسة العمليات الإدارية كان يقوم على أساس التجربة والخطأ، مما أدى إلى عدم فاعلية وكفاءة المنظمات والذي تمثل في انخفاض الإنتاجية والإسراف في استخدام المدخلات. وعدم فاعلية وكفاءة المنظمات الصناعية دفع رجال أمثال تايلور F. Taylor ، أمرسون H. Emerson ، وجانت Gant ، إلى البحث عن أسباب ذلك.

3 -3 نظريات الاتجاه الكلاسيكي:

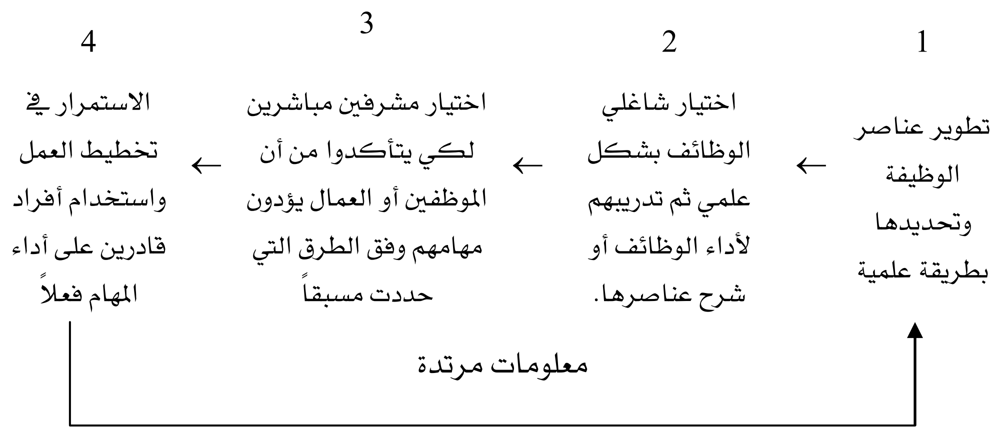
يتناول هذا الجزء الاتجاه الكلاسيكي من خلال استعراض نظريات: الإدارة العلمية، البيروقراطية، التقسيم الإداري ونظرية العلاقة الإنسانية.

3 -3 -1 نظرية الإدارة العلمية Scientific Management theory:

أولاً: مفهوم نظرية الإدارة العلمية.

كان لعمل تايلور Taylor الذي يعتبر بحق أبو الإدارة العلمية كمشرف إنتاج انعكاساته على مفاهيم نظرية الإدارة العلمية، وعزوها لأسباب تدني الفاعلية والكفاءة إلى عنابر الإنتاج وما يمارس من نشاط بطريقة غير علمية. لقد أعتبر تايلور الوظيفة ومن يشغلها هما العاملان الأساسيان في فاعلية وكفاءة الأداء.

ومعالجة الخلل في المنظمة يكمن في خطوات أساسية حددها تايلور في الشكل التالي :-



شكل (8) خطوات الإدارة العلمية

Source : Griffin, (1993: 37).

يعتقد رواد الإدارة العلمية أن هناك مبادئ أساسية تقوم على أساسها نظرية الإدارة العلمية (السلمي، 1980: 63) هي:-

أ. استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.

ب. اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية سليمة.

ج. بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

د. يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس تولي الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة وتولي العمال مهام التنفيذ.

□

?

أسئلة التقويم الذاتي

تحدث عن مفهوم نظرية الإدارة العلمية ؟

ثانياً: خطوات الإدارة العلمية: -

يمكن تفسير خطوات الإدارة العلمية على النحو التالي :-

أ - تطوير عناصر الوظيفة :

تعتبر الوظيفة (العمل) هي وحدة التنظيم الرئيسية في المنظمة، بشكل عام، والوظائف التنفيذية التي تتصف بالتكرار (أداء ميكانيكي أو آلي) والبساطة بشكل خاص. وأداء هذا النوع من الوظائف لا يتطلب من شاغلها جهداً فكرياً، والمشاكل التي تعترضها يتم حلها من قبل مسؤوليات المشرفين ومن يعلوهم من الإداريين.

تقسيم العمل والتخصص (أو التخصيص) في المنظمة بشكل عام وفي عنابر الإنتاج بشكل خاص، يؤدي إلى التنميط "Standardization" وتقسيم الوظائف إلى عناصرها الدقيقة. يؤدي إلى النمطية، وبالتالي التكرار في الأداء. فسلوك شاغل هذا النوع من الوظائف يتسم بالتسلسل طبقاً لعناصر الوظيفة.

ب - . اختيار شاغلي الوظائف بشكل علمي :

عزيزي الدارس يتم اختيار شاغلي الوظائف على أساس التحليل الوظيفي الذي يحدد مواصفات شاغل كل وظيفة. تتلخص مواصفات شاغل الوظيفة من

وجهة نظر الإدارة العلمية (السلمي، 1980) في الآتي :

❖ **الطاقة Capacity :**

يعتمد العمل في عنابر الإنتاج على الجهد الجسدي بالنسبة للعامل، - ربما كانت هذه الصفة أكثر أهمية في الماضي - بينما تعتبر القدرات الذهنية والمهارات المتعددة من الصفات الواجب توافرها حالياً في موظفي عنابر الإنتاج، أكثر من الصفات الجسدية.

❖ **السرعة Speed :**

يقصد بها سرعة الفرد في المناولة والتعامل مع الآلة والجهد الذي يبذله في أداء المهام.

❖ **القدرة على الاستمرار Durability :**

يقصد بهذا المعيار قدرة الفرد على الاستمرار وبذل الجهد في عنبر الإنتاج.

ج - اختيار المشرفين :

عزيزي الدارس تهدف عمليات الإشراف إلى التأكد من أن المرؤوسين يؤدون عملهم وفق المعايير المحددة.

و تكمن فاعلية الإشراف من وجهة نظر الإدارة العلمية ، إذا تم مراعاة الآتي:

- ❖ نطاق إشراف محدود.
- ❖ وحدة الأمر، أي تلقي الفرد التعليمات والأوامر من فرد واحد ، وفق مبدأ رجل لرجل Man for Man ، بمعنى أن كل فرد (عامل) يشرف عليه ويراقبه فرد معين.
- ❖ وحيد الإجراءات Uniform Procedures :-

حيث أن تحديد الاجراءات يساعد على سهولة التنسيق بين أنشطة المرؤوسين، وبالتالي منع الازدواجية في الأداء.

الشروط الواجب توافرها في المشرف (المدير) (السلمي، 1980: 68):

1-أن يكون ملماً بتكنولوجيا العمل.

2-أن يكون لديه القدرة على ترشيد العمل بكفاءة.

3-ويكون قادراً على أعطاء الأوامر في الوقت المناسب ومتابعة تنفيذها.

د - الاستمرار في تخطيط العمل :

عزيزي الدارس ربما يكون تايلور ومن خلال هذه الخطوة قد ترك الباب مفتوحاً لتطوير خطوات ومبادئ الإدارة وبما يتلاءم والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة من خلال :-

- ❖ دراسة الحركة والوقت.
- ❖ متابعة التطور التكنولوجي.
- ❖ تطوير مهام الأفراد من خلال التدريب.
- ❖ تطوير استراتيجيات الحوافز بما يتلاءم وحاجات الأفراد.

أسئلة التقويم الذاتي

يؤكد تايلور على وحدة علاقة بين الإدارة و البيئة المحيطة ؟ تحدث عن تلك العلاقة ؟

3 -3 -2 النظرية البيروقراطية Theory of Bureaucracy :

أولاً: مفهوم البيروقراطية :

عزيزي الدارس يقصد بالبيروقراطية من وجهة نظر ويبر هي سلطه وحكم المكتب"إلاّ أن بعض الكتاب يفهمون البيروقراطية على أنها "**مجموعة الموظفين والأدوات والإجراءات التي**

تستخدمها المنظمة أثناء قيامها بعملها للوصول إلى أهدافها المحددة، أو هي التي تستهدف إتمام أعمال إدارية كبيرة عن طريق التنسيق المنظم لأعمال مجموعة من الأفراد"

وعليه فإن البيروقراطية موجودة في كل المنظمات بغض النظر عن نوع نشاطها وعائديتها، ومرحلة تطورها (السالم، 1988).

و تختلف المنظمات في درجة البيروقراطية وليس في وجودها، إذ نجدها أكثر وضوحاً في المنظمات كبيرة الحجم بشكل عام، وتلك التي تستلزم الصرامة من خلال الهيكل التنظيمي الآلي مثل أجهزة الجيش بأنواعها، والصناعات التي تحمل في طيئتها درجة من المخاطرة مما يتطلب الرقابة الشديدة مثل الصناعات الكيماوية، الدوائية والعسكرية.و تكون البيروقراطية أقل وضوحاً في تلك المنظمات البسيطة والصغيرة والتي لم يأخذ الهيكل التنظيمي فيها ملامحه الرسمية بعد، وأن الاتصالات فيها مباشرة وبسيطة.

نستخلص مما سبق أن المفهوم العلمي للبيروقرطية يركز على "تنظيم المنظمة وفق أسس علمية محددة لتحقيق أهداف معينة بواسطة مجموعة من الأفراد والإمكانات المادية والفنية المختلفة" (السالم، 1988: 64).

ثانياً: خصائص البيروقراطية:

يرى ويبر ضرورة توافر الخصائص التالية في التنظيم البيروقراطي : (السلمي، 1980: 29-31؛ عن Gerth and Mills, 1960)

أ. هناك مجالات للتخصص الوظيفي (إنتاج، تسويق، مالية، وأفراد) محددة رسمياً وثابتة. وتنظيم القواعد واللوائح العملية لممارسة مثل هذه الوظائف ممكنة.

ب. توزيع الأنشطة والأعمال العادية الضرورية لتسيير دفة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم (المنظمة) باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة (الموضوعية هي الأساس في هذا التوزيع بعيداً عن الرغبات والأهواء الشخصية).

ج. إعطاء السلطة اللازمة لكل مسئول إداري وبحسب الوظيفة التي يشغلها، والمستوى الإداري التي تمكنه من إصدار التعليمات والتوجيهات (الأوامر) لمرؤوسيه لتنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم وفق قواعد واضحة ومحددة.

د.تنفيذ الأعمال في المنظمة وفق أساليب محددة (يوضحها الوصف الوظيفي)، وبالتالي لا يكلف بأدائها إلا من كان مؤهلاً لذلك (يعين في الوظيفة الفرد الذي تنطبق فيه مواصفات شاغلها – وصف الوظيفة يحدد شاغلها).

ه.يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي Levels Hierarchy، يقسم إلى مستويات إدارية متعددة (يزيد عددها وينقص حسب حجم المنظمة وطبيعة البيئة التي تعمل فيها). و يكون نطاق الإشراف محدد في المنظمة، يمكن المدير من متابعة نشاط مرؤوسيه. كما تختلف السلطة والمسئولية التي تقع على عاتق الفرد باختلاف موقعه في الهيكل التنظيمي . و بالتالي يستطيع الفرد أن يشكي رئيسه (مديره) إلى المستويات الإدارية العليا في حالة وقوع أي ظلم عليه.

و.تعتمد إدارة نشاط المنظمة على معدات وآلات ووثائق يجب الاحتفاظ بها (تمثل هذه مكتب أو Bureau في نظر ويبر).

ز.يجب على الموظف في المنظمة أن يفصل بين مصلحة المنظمة (التي سماها ويبر بالمصلحة العامة) ومصلحته الشخصية. تلاشى تطبيق هذا المبدأ في الآونة الأخيرة، حتى في المنظمات التي تجمع بين الملكية والإدارة، إذ نجد أحد أسباب نجاحها يعتمد على مدى قدرة قيادتها الفصل بين رأس مال المنظمة (الذي هو ملكهم) والأموال المخصصة للإنفاق الشخصي.

ح. ضرورة تطبيق قواعد وإجراءات تتصف بالشمولية والبساطة، والثبات النسبي والقابلية للتعلم من قبل أعضاء المنظمة.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

يرى ويبر ضرورة توفر خصائص في التنظيم البيروقراطية ؟ تحدث عن تلك الخصائص ؟

ثالثاً: مركز الموظف في المنظمة من وجهة نظر النظرية البيروقراطية:

يحدد مركز الموظف في المنظمة على أساس خصائص البيروقراطية سابقة الذكر. و عليه يكتسب الفرد في المنظمة حقوق وعليه واجبات.

تدريب رقم (1)

وضح حقوق و واجبات الموظف في المنظمة ؟ على ضوء النظرية البيروقراطية ؟

رابعاً: العوامل التي تساعد على تطبيق النظرية البيروقراطية:

تنقسم العوامل التي تساعد على تطبيق النظرية إلى اقتصادية، وتنظيمية.

أ - **العوامل الاقتصادية :**

- إمكانية دفع أجور ومرتبات ملائمة، وهذه لا تتوفر إلا في الاقتصاديات المتطورة والمنظمات كبيرة الحجم.
- تدفقات نقدية ثابتة سواءً للمنظمات الحكومية من خلال الرسوم الضريبية المختلفة، أو المنظمات الخاصة من خلال ما تحققه من أرباح، يساعد على دفع أجور مجزية.
- توافر النمط القيادي الملائم الذي يساعد على تسيير نشاط المنظمة من خلال طاعة وتنفيذ الأفراد لتعليمات وأوامر القائد الإداري، وبشكل طوعي. قسم ويبر القادة الإداريين إلى :

- **القائد البطل Charismatic Leadership :**

ينظر المرؤوسين لمثل هذا النوع من القيادات بأنها متميزة فيما تنجزه، وبالتالي وجوب طاعتها.

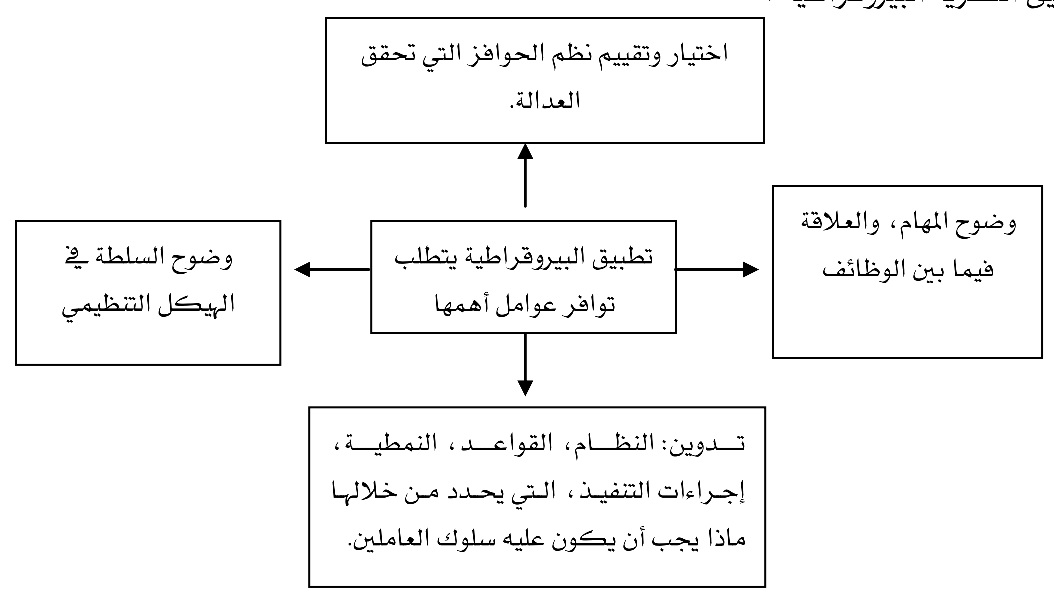
- **القائد التقليدي Traditional Leadership :**

يستمد هذا النوع من القيادات حقها من الماضي واعتبار القيادة حق مكتسب، وعلى المرؤوسين قبول ذلك.

- **القائد القانوني Legal Leadership :**

يستمد القائد سلطاته وقوته من القانون الذي أعطاه الحق في قيادة الآخرين من خلال توليه لمنصب معين في المنظمة. طاعة المرؤوسين لهذا النوع من القيادات بمثابة طاعة للقانون وليس لشخص القائد.

ب - **العوامل التنظيمية :** الشكل التالي يوضح العوامل التنظيمية الواجب توافرها لتطبيق النظرية البيروقراطية :-



شكل (9) عوامل البيروقراطية

أسئلة التقويم الذاتي

اذكر العوامل التي تساعد على تطبيق النظرية البيروقراطية ؟

تدريب رقم (2)

حدد أهم الانتقادات التي يمكن توجيهها للنظرية البيروقراطية؟

3 -3 -3 نظرية التقسيمات الإدارية :

يطلق على هذه النظرية تسميات عديدة منها : النظرية الشمولية، مبادئ الإدارة، والتقسيمات الإدارية، إلاّ أن التسمية الأخيرة ربما تكون أكثر ملاءمة ،كون النظرية ركزت على المنظمة بشكل عام، وتقسيم نشاطها بشكل خاص من خلال أبرز مفكريها أمثال (Fayol; Urwick, Gulick and Mooney).

انعكست تجربة فايول Fayol الإدارية (مدير عام شركة الفحم والحديد) على مبادئ وأساسيات هذه النظرية. و قد لخص فايول أفكاره في الآتي:

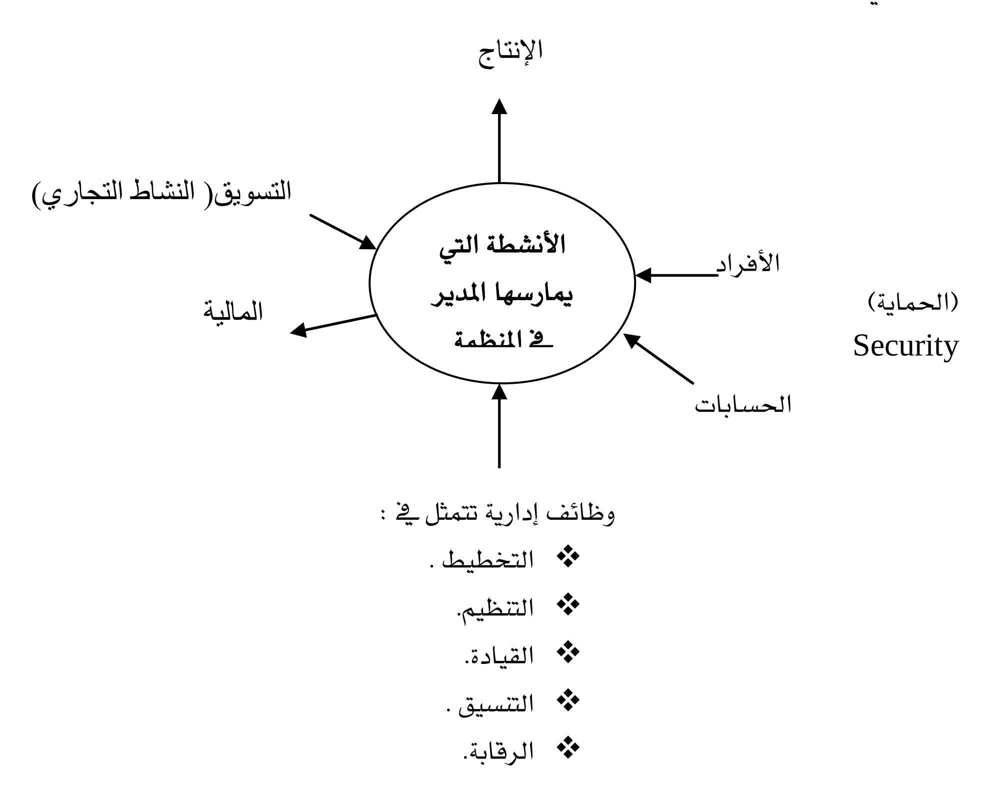
جدول (5) مبادئ نظرية التقسيمات الإدارية.

المبدأ	التعريف
1- تقسيم العمل	تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة يؤدي إلى زيادة التخصص وبالتالي زيادة الإنتاجية والكفاءة في المنظمة بغض النظر عن المستوى الإداري للفرد.
2- التوازن بين السلطة والمسئولية	زيادة السلطة عن المسئولية يؤدي إلى الطغيان، وزيادة المسئولية عن السلطة تؤدي إلى الفوضى. يحتاج المدير إلى سلطة تتوازن ومسئولياته حتى يتمكن من توجيه مرؤوسيه لأداء المهام الموكلة لهم
3- مبدأ الطاعة Discipline	الاحترام والالتزام الذاتي باللوائح والقواعد التي تضعها المنظمة ، من قبل الأفراد شيء أساسي.
4- وحدة الأمر والقيادة	يتلقى الفرد التعليمات والأوامر من فرد واحد ، ويرفع التقارير إلى نفس الفرد. ضرورة أن يكون هناك قيادة عليا تمثل المرجعية لجميع أفراد المنظمة.
5- الأهداف	إعطاء أهداف المنظمة الأولوية عن الأهداف الفردية.
6-عدالة التعويض	عدالة التعويضات والحوافز المقدمة لأعضاء المنظمة.
7- المركزية	يجب أن تكون السلطة والقوة في يد القيادات العليا قدر الإمكان.
8- تفويض السلطة	تفوض السلطة من أعلى إلى أسفل مع متابعة كيفية استخدامها.

9- توزيع الموارد	الموارد المادية والبشرية يجب أن تصل إلى المكان الذي يحتاج إليها في الوقت المناسب.
10- عدالة التعامل	عدالة التعامل هي التي يجب أن تسود بين المدراء ومرؤوسيهم (المشرفين).
11- الاستقرار	خفض دوران العمل.
12- المبادرة	روح المبادرة لدى المشرفين في اتخاذ الإجراءات الضرورية.
13- الروح الجماعية	يجب أن يسود في المنظمة روح الفريق الواحد.

عزيزي الدارس يعتقد فايول أن تطبيق المبادئ السابقة سوف يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة.

يعتبر فايول Fayol أول من قسم الأنشطة التي يمارسها المدير في المنظمات الصناعية كما هو موضح في الشكل التالي :



شكل (10) أنشطة المدير في المنظمة كما حددها فايول Fayol

Source : Weihrich and Koontz, (1998: 37).

3 -3 -4 نظرية الإدارة السلوكية : Behavioral Management Theory

تركيز هذه النظرية على البيئة الداخلية هو الذي دفعنا إلى تصنيفها ضمن الاتجاه الكلاسيكي. جاءت هذه النظرية كرد فعل لمفاهيم النظريات: العلمية، الشمولية والبيروقراطية، ونظرتهم للعامل على أنه كائن اقتصادي يسعى إلى إشباع حاجاته الفيسلوجية. ركز رواد النظرية السلوكية على الجانب الاجتماعي للإنسان، والسلوك الواجب على المدير أن يسلكه حتى يتمكن من حفز Motivate وتشجيع الأفراد لتحسين أدائهم وإيجاد نوع من الالتزام الذاتي تجاه أهداف المنظمة.

عزيزي الدارس على الرغم من اقتران النظرية السلوكية باسم (التون مايو Elton Mayo) الذي قام بتجارب هاوثورن "Hawthorne" الشهيرة، والتي عززت نتائجها هذه النظرية، إلاّ أن جهود إلتون مايو قد جاءت ضمن جهود سلسلة من علماء الاجتماع والإدارة، ومن هؤلاء ماريافوليت. إذا كان رواد النظرية العلمية يلقبون تايلور Taylor بأبي الإدارة ، فإن آخرين يلقبو ماريافوليت بأم الإدارة. "If Taylor considered the father of Management though, Mary Follett serves as its Mother" (Tones; Geoge and Hill, 1998:47) ركزت ماريا فوليت Mary Parker Follett (1868-1933) في دراساتها على سلوك المدير تجاه مرؤوسيه بشكل عام وأهمية إشراك العمال في الحياة العملية اليومية بشكل خاص كونهم أكثر دراية ومعرفة بأعمالهم وبالتالي فإن إشراكهم في تحليلها سوف يساعد على الوصول إلى أحسن طريقة للأداء، وتعزيز الشعور الإيجابي لديهم تجاه وظائفهم.و امتلاك العمال للمعرفة التي تساعد على تحسين أدائهم يستوجب على المدراء تقديم التسهيلات اللازمة للعمال لتحسين أدائهم وأداء المهام بالطرق التي يروها مناسبة، مما يعني ضرورة وجود السلطة حيث توجد المعرفة "Knowledge" بغض النظر عن مكانة الفرد الرسمية. دعت "فوليت" كذلك إلى ضرورة تعزيز روح الفريق الواحد في المنظمة (يعتبر هذا النموذج محل اهتمام علماء الإدارة والمنظمات الحديثة) وإعطاء المدراء الصلاحيات اللازمة لاختيار وسائل الاتصال الملائمة التي تعزز ذلك (سواءً كانت رأسية أو أفقية). ولم تلقى أفكار فوليت قبول من قبل المدراء رغم منطقيتها، وعاود علماء الإدارة والباحثين في متابعة خطوات تايلور Taylor من خلال دراسة خصائص العمل في عنابر الإنتاج والتي من أهمها دراسات هاوثورن والتي استهدفت تعزيز أفكار النظرية العلمية، إلاّ أن نتائجها جاءت خلاف ذلك وعمت أفكار النظرية السلوكية.

أسئلة التقويم الذاتي



كان لماريا فوليت دوراً بارزاً في مبادئ النظرية السلوكية – وضح ذلك ؟

تجارب (دراسات) هاوثورن Hawthorne Experiments (زويلف والعضايلة، 1996).

1 - علاقة الإضاءة بالإنتاج :

قامت هذه التجربة باختبار ما افترضته نظرية الإدارة العلمية بأن "هناك علاقة بين كثافة الإضاءة ومستوى الإنتاج" أي هناك علاقة طردية بين كثافة الإضاءة وحجم الإنتاج. غير أن تجارب هاوثورث قد أثبتت عدم صحة هذه العلاقة، وأن هناك عاملاً آخر ذا علاقة بالإنتاج هو معنوية العمال. إلا أن كثافة الإضاءة تؤثر على الإنتاج عندما تنخفض جداً (تصبح بضوء القمر) حينئذ تكون غير مقبولة عملياً.

2 - علاقة الإنتاج بفترات الراحة :

افترضت نظرية الإدارة العلمية أن هناك علاقة بين إنتاجية العمال وفترات الراحة (ساعات العمل وتوزيعها، وفترات الراحة وتوقيتها). قامت هذه الفرضية على أساس أن الإجهاد والسأم عاملان أساسيان يؤثران على إنتاجية العامل.و زيادة وقت العمل وقلة فترات الراحة تؤثر على إنتاجية العامل، بسبب الإجهاد الذي يصل إليه العامل.

قامت تجارب هاوثورث باختبار ذلك من خلال تصميم تجربة على هذا الأساس، استغرقت التجربة ثلاث عشرة فترة، أدخلت خلالها فترات الراحة طبقاً لافتراضات النظرية العلمية، وتم تخفيض ساعات العمل حيناً، وأيام العمل الأسبوعي حيناً آخر. فأثبتت نتائج التجارب عدم صحة ما ذهبت إليه النظرية العلمية بشأن الإجهاد والسأم، واستمر الإنتاج في التزايد، وأن هناك عنصراً هاماً جداً يؤثر في الإنتاج هو: تعاون العاملين مع القائمين على التجربة.و إن علاقات العمل بين العمال والإدارة (المتمثلة في إشراك العمال في القرارات ذات العلاقة بالعمل وإظهار اهتمام الإدارة بهم) له أثر كبير على الإنتاجية.

3 - علاقة الإنتاج بالأجر :

افترضت نظرية الإدارة العلمية بأن هناك علاقة بين إنتاجية العامل والحوافز المادية التي يحصل عليها (متمثلاً في الأجر).

تم إجراء تجارب عديدة في هاوثورث بهدف التأكد من صحة الفرضية السابقة، تم فيها إدخال تعديلات عديدة (زيادة وخفض الأجور) على نظام الأجور، ثم أعيدت الأجور إلى ما كانت

عليه قبل التجربة. تم ملاحظة أن الأجر يترك أثراً في المدى القصير على الإنتاجية سرعان ما يتلاشى، وأن عاملاً آخر يؤثر على إنتاجية العامل تمثل في تحسين معنوية العاملين ورضاهم.

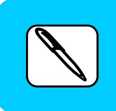
و بعد أن أستعرضنا تجاب هاوثورن، يمكن الإستفادة منها في إرساء عدداً من المبادئ المتعلقة بالجوانب السلوكية وهي على النحو التالي:

1. التنظيم عبارة عن العلاقة بين الأفراد في المنظمة القائمة على التعاون والترابط (بين العمال والإدارة).
2. السلوك التنظيمي هو انعكاس لسلوك أعضاء المنظمة المتأثر بالثقافة الاجتماعية.
3. تستطيع القيادات الإدارية في المنظمة التأثير بشكل غير مباشر على أهداف وتكوينات التنظيم غير الرسمي وبالتالي التقريب بينه وبين التنظيم الرسمي.
4. إشراك العاملين في إدارة المنظمة وتحمل مسئولية تحقيق أهدافها، يساعد على التقريب بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
5. تؤثر الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في سلوك العاملين في المنظمة.

أوجه التشابه والاختلاف بين النظرية العلمية والسلوكية : -

عزيزي الدارس ركزت النظريتين العلمية والسلوكية على الفرد في المنظمة، إلاّ أنهما اختلفا من حيث نظرتهما له.فالنظرية العلمية اعتبرت العامل كائناً اقتصادياً يسعى إلى إشباع حاجاته الفسيولوجية، بينما اعتبرت النظرية السلوكية العامل كائناً اجتماعياً له حاجات فسيولوجية واجتماعية يسعى إلى إشباعها. و كذلك فإن كل من النظريتان تختلفان في مفهومهما للإدارة، إذ نجد النظرية العلمية ترى أن الإدارة عبارة عن أداء الأشياء بواسطة الآخرين Doing things by the people ، بينما ترى النظرية السلوكية أن الإدارة عبارة عن أداء الأشياء مع الآخرين Doing things with the people. يبرز الجدول التالي أهم الاختلافات بين النظريتين.

تدريب رقم (3)



قارن بين أوجه التشابه و الاختلاف بين النظرية العلمية و السلوكية من حيث الحوافز- الرشد لدى الأفراد- تقسيم العمل و التخصص ؟

4. الاتجاه الإداري الحديث:

4 -1 نظرية النظم (النظام المفتوح) Open System Theory:

عزيزي الدارس تمثل نظرية النظم أحد البدايات الحقيقية للاتجاه الإداري الحديث الذي جاء لمعالجة الثغرات والقصور الذي وقع فيه الاتجاه الكلاسيكي والمتمثل في تجاهل وإهمال البيئة الخارجية للمنظمة،

وجاءت تسمية هذه النظرية من حقيقة أن كل شيء في هذا الكون صغير أو كبير عبارة عن نظام System، يعمل في إطار أو ضمن نظام أكبر منه.

وتمثل المنظمة نظام، إذا ما نظرنا إليها بمعزل عما حولها، كل إدارة فيها (مثل إدارة التسويق) تمثل نظاماً فرعياً Sub-System، وأن قسم الترويج مثلاً يمثل نظام فرعياً من نظام فرعي Sub-Sub-System، وإذا نظرنا إلى المنظمة من خلال القطاع الذي تنتمي إليه (صناعي مثلاً) نجد أنها تمثل نظاماً فرعياً من ذلك القطاع....الخ.

4 -1 -1 مفهوم النظام:

على ضوء ما سبق يشتق كل نظام من نظام أكبر منه، وكل نظام عبارة عن مجموعة من الأجزاء (أنظمة) يمثل كل جزء نظاماً فرعياً Sub-System، فصل -(مجازياً)- أي من هذه الأجزاء عن النظام الذي ينتمي إليه يؤدي إلى ظهور نظام جديد مستقل وهكذا لا يستطيع أي نظام (كبير أو صغير) العمل بمعزل عن الأنظمة الأخرى، وبالتالي يصبح كل نظام مفتوحاً على الأنظمة التي يعمل معها والتي تمثل البيئة المحيطة به، يتفاعل ويتبادل التأثير معها. (حسن، 1989).

مثال :

تعتبر وزارة الصناعة نظاماً فرعياً من مجلس الوزراء، وهذا بدوره نظام فرعي من نظام الجمهورية اليمنية. تمثل اليمن كذلك نظاماً فرعياً من الوطن العربي، والوطن العربي نظام فرعي من نظام عالمي...إلخ. ووزارة الصناعة لو نظرنا إليها بشكل مستقل (مجازياً) عن النظام الذي تنتمي إليه، فإنها تمثل نظاماً بداخله أنظمة فرعية أصغر مثل المؤسسة العامة للأسمنت، وهذه بدورها تحتوي على أنظمة فرعية مثل مصنع أسمنت: باجل، عمران، البرح، وكل مصنع يتكون من أنظمة فرعية (إدارات)، وكل إدارة تتضمن أنظمة فرعية (أقسام) وكل قسم بداخله وحدات...إلخ.

عمل كل نظام هو محصلة لعمل الأنظمة الفرعية المكونة له. حجم إنتاج مصنع أسمنت باجل مثلاً هو محصلة لجهود الأنظمة الفرعية المكونة له والمتمثلة في الإدارات: الفنية، المالية، الإنتاج، الشئون الإدارية، التخطيط، المبيعات، التدريب، والمشاريع والخدمات.

4 -1 -2 مكونات النظام :

يتكون النظام من أبعاد أساسية هي:

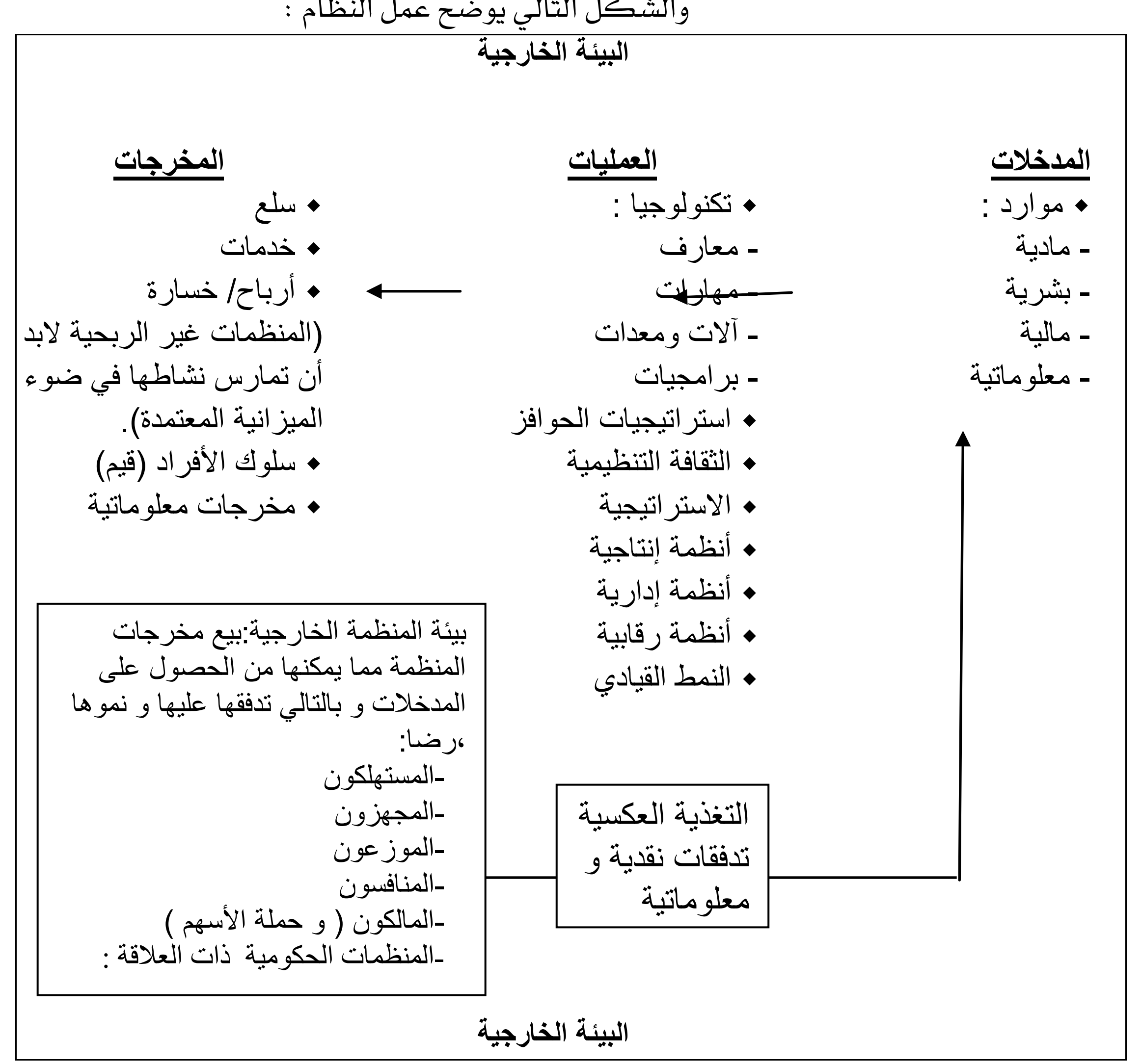
أ. المدخلات Input

ب. العمليات Process وتسمى كذلك التحويل Transformation

ج. المخرجات Output ،

د. التغذية العكسية Feedback .

والشكل التالي يوضح عمل النظام :



شكل (11) مكونات النظام

مكونات الشكل السابق تمثل أنظمة فرعية، عملها معاً بفاعلية وكفاءة يؤدي إلى زيادة مخرجات النظام ككل.

يقودنا الشكل السابق إلى تناول المفاهيم التالية :-

أولاً - نظام مفتوح Open System :

النظام المفتوح هو ذلك النظام الذي تنشأ بينه وبين بيئته المحيطة علاقة تبادلية. تعمل المنظمات على هذا الأساس بغض النظر عن أهدافها (ربحية أو غير ربحية). تخطئ القيادات الإدارية التي تتجاهل تأثير البيئة على منظماتها لأن ذلك سوف يؤدي إلى تقادمها عن المنافسين. أدى تجاهل منتجي السيارات الأمريكية للمنتجين اليابانيين لسنوات عديدة إلى أن سيطر منتجي السيارات اليابانية ليس فقط على أسواق العالم الثالث بل ودخولها السوق الأمريكية بشكل قوي.

ثانياً - الأنظمة الفرعية Sub-System :

يعمل النظام الفرعي في إطار المنظمة الداخلية، ويعتبر نظام بحد ذاته (يتكون من أنظمة فرعية) إذا ما نظر إليه بمعزل عن المنظمة. تتكون المنظمة من أنظمة فرعية مثل: الإنتاج، التسويق، الأفراد والمالية... عمل كل منها معتمد على عمل النظام الفرعي الآخر. ويؤثر أي تغيير يحدث في أي نظام فرعي في الأنظمة الفرعية الأخرى.

ثالثاً - النظام الفرعي أصغر من النظام الذي ينتمي إليه :

تختلف الأنظمة الفرعية في المنظمة نظراً لاختلاف بيئتها الخارجية التي تتعامل معها وكذلك حالة عدم التأكد. وتختلف البيئة التي تتعامل معها إدارة التسويق عن تلك التي تتعامل معها إدارة الموارد البشرية، وما ينطبق على النظام الفرعي الواحد ليس بالضرورة أن ينطبق على الأنظمة الفرعية الأخرى.

وأداء المنظمة ككل عبارة عن محصلة لأداء مكوناتها من الأنظمة الفرعية ولذلك تأتي أهمية الترابط والتكامل بين النظم الفرعية. هناك علاقة طردية بين قوة الترابط والتكامل بين الأنظمة الفرعية وفاعليه وكفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها.

مثال :

فشل إدارة الإنتاج في إخراج منتج بالجودة التي ترضي المستهلك سوف يؤدي إلى إعراض المستهلكين عن منتجات المنظمة، مما يؤثر على التدفقات النقدية التي ترد إلى الإدارة المالية من ناحية وعلى إدارة التسويق من ناحية أخرى، كونها سوف تجد صعوبة ليس فقط في الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين بل واجتذاب مستهلكين جدد من خلال النشاط الترويجي الذي تقوم به.

وتأسيساً على ذلك تأتي أهمية التنسيق والتكامل بين إدارات وأجزاء المنظمة. فالتكامل بين الأنظمة الفرعية في المنظمة يزيد من التدفقات النقدية ويعزز من قدرات المنظمة على الحصول على المدخلات.

رابعاً - التداؤوب(التعاون) Synergy :

يؤدي عمل الأنظمة الفرعية معاً وتكاملها إلى إنتاجية عالية عنه إذا ما عمل كل نظام فرعي بمفرده. فإنتاجية نظامين فرعيين أو أكثر معاً أكبر من إنتاجية كل نظام فرعي فيما لو عمل بشكل مستقل أي 1+1=3.

و ينبه - هذا المفهوم - إدارة المنظمة إلى أهمية التركيز على عمل أجزاء المنظمة والتنسيق فيما بينها. واتجاه الشركات العالمية نحو الاندماج والعمل معاً لأن ذلك يحقق لها نجاح أكبر مما لو عملت كل منها منفردة.

خامساً - التلاشي Entropy :

يقصد بهذا المفهوم أن عدم عمل النظام المفتوح الموضح بالشكل (11) وبشكل طبيعي فإن ذلك يؤدي إلى انحدار المنظمة وتلاشيها من الحياة العملية. فعدم تكيف المنظمة للتغيرات البيئية يقلل من التدفقات النقدية نظراً لعدم قبول البيئة الخارجية لمخرجات المنظمة وانخفاض المبيعات مما يؤدي إلى انخفاض قدرة المنظمة في الحصول على المدخلات التي تحتاج إليها.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

اشرح العلاقة بين مكونات النظام و البيئة الخارجية للمنظمة ؟

2-4 النظرية الموقفية Contingency Theory : -

ظهرت هذه النظرية في عقد الستينيات على يد مجموعة من علماء الإدارة أبرزهم Lawrance and Lorsch, (1967); Burns and Stalcker, (1961)

1-2-4 مفهوم النظرية :

عزيزي الدارس يتركز مفهوم النظرية على أنه لا يوجد حل أمثل There is no one best way أو نموذج إداري يمكن أن يطبق في أي منظمة ، وبهذا المفهوم تكون النظرية الموقفية قد نسفت كل الأفكار والمفاهيم التي قامت عليها نظريات الاتجاه الكلاسيكي وإدعائها بإمكانية الوصول إلى نموذج إداري عالمي (أي يمكن أن يطبق في أي منظمة).

2-2-4 افتراضات النظرية الموقفية : -

قامت النظرية الموقفية على الافتراضات والتبريرات التالية :-

أ. تحديد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية يساعد على فهم النشاط الإداري في المنظمة وأدائها.

ب. التكامل بين أهداف المنظمة والنشاط التنظيمي في بيئة العمل أحد معايير الفاعلية التنظيمية.

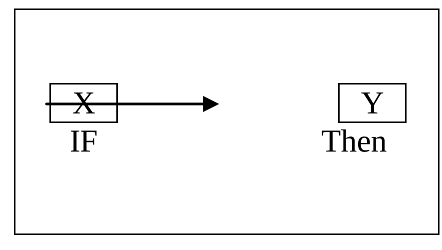
ج. ليس هناك بناء تنظيمي مثالي يمكن أن يلائم أي منظمة. يعتمد نوعية البناء التنظيمي (آلي، مختلط، عضوي) على البيئة (مستقرة – متغيرة) التي تعمل فيها المنظمة.

د. من الصعب افتراض أن الإدارة تسير بشكل تلقائي ثابت وبسيط كما يفترض الاتجاه الكلاسيكي والأمثلة التالية توضح ذلك :-

- تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية في كثير من الحالات إلا أن عدم التخصص في بعض الحالات يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية أفضل من التخصص.
- البناء الآلي يكون مرغوباً في حالة الاستقرار النسبي للبيئة التنظيمية ولكن البناء العضوي يكون ملائماً في الحالات التي تواجه فيها المنظمة تغير بيئي وزيادة حالة عدم التأكد.
- النمط القيادي الديمقراطي الذي يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات يكون ملائماً في بعض الحالات إلا أن هناك مواقف وحالات تضطر المدير إلى اتخاذ قرارات فردية وبعدئذٍ يبلغ المرؤوسين بها وبالتالي فإن النمط القيادي الديكتاتوري يكون أكثر ملاءمة في مثل هذه الحالات.

الشكل (12) يوضح ذلك :

أ – سير العملية الإدارية من وجهة نظر الاتجاه الكلاسيكي :



شكل (12) سير العملية الإدارية في ضوء الاتجاه الكلاسيكي

Source : Robbins and Kotz, 1986:54

حدوث X يؤدي بالضرورة إلى حدوث Y والأمثلة التالية توضح ذلك :

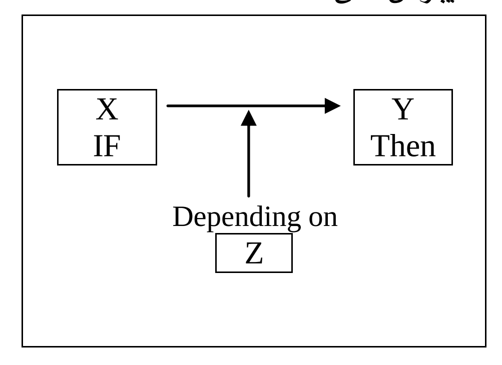
- إصابة الفرد بالملاريا (X) يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع حرارته (Y).

• زيادة ساعات المذاكرة (X) تؤدي بالضرورة إلى التفوق (Y).
• تقسيم العمل (X) يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاجية (Y).
• زيادة الرضا (X) يؤدي بالضرورة إلى زيادة إنتاجية العمال (Y).

الأفكار والأمثلة السابقة مستنبطة من أبحاث ودراسات العديد من رواد الاتجاه الكلاسيكي منهم Taylor; Fayol; Mayo and Others .

ب - سير العملية الإدارية، من وجهة نظر النظرية الموقفية : -

تختلف المواقف التي تمارس إدارة المنظمة نشاطها فيها من وقت لآخر، وبالتالي من الصعوبة بمكان تبسيط العملية الإدارية كما افترضت ذلك نظريات الاتجاه الكلاسيكي والواقع الحياتي للمنظمات في مختلف المجتمعات يبرهن على ذلك.



شكل (13) سير العملية الإدارية من وجهة نظر النظرية الموقفية.

Source: Robbins and Kotz, 1986:54

حدوث X ليس بالضرورة أن يؤدي إلى حدوث Y ، لأن ذلك يعتمد على الموقف البيئي المتمثل في Z والأمثلة التالية توضح ذلك :

• خفض سعر السلعة (X) ليس بالضرورة أن يؤدي إلى زيادة المبيعات (Y) لأن ذلك يتوقف على متغيرات بيئية (Z) تتمثل في الجودة، و ذوق المستهلك، و أسعار المنافسين، و كفاءة رجال البيع.
• زيادة الرضا (X) ليس بالضرورة أن يؤدي إلى زيادة الإنتاج (Y) لأن ذلك يعتمد Depending on على: كفاءة الأفراد، النمط القيادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، نوعية التكنولوجيا.

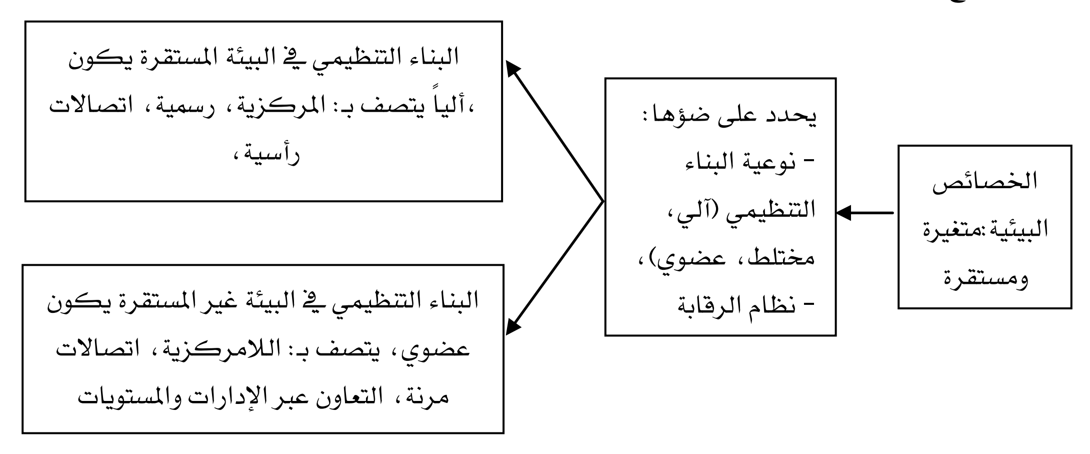
أسئلة التقويم الذاتي

؟

حدد الافتراضات التي قامت على أساسها النظرية الموقفية؟

4 -2 -3 أثر الموقف البيئي على البناء التنظيمي : -

تؤثر الخصائص البيئية (ديناميكية – مستقرة) على قدرة المنظمة في الحصول على الموارد، تقديم منتجات جديدة، الصمود بالمنتجات الحالية، مواجهة المنافسين الحاليين والجدد، الشكل (14) يوضح ذلك :-



شكل (14) أثر الموقف البيئي على البناء التنظيمي.

المتغيرات الشائعة التي تؤثر على طبيعة الموقف الذي يمارس فيه المدير نشاطه هناك أكثر من 100 (مائة) متغير توصل إليها الباحثون تؤثر على الموقف البيئي الذي تعمل في ظلها المنظمة. الجدول (7) يوضح المتغيرات الأكثر شيوعاً :

أ - الحجم (عدد أعضاء المنظمة) :

زيادة حجم المنظمة يؤثر على عمليات التنسيق فالبناء التنظيمي الملائم في منظمة يتجاوز أعضائها 50000 عضواً، غير ملائم لمنظمة لايتجاوز أعضائها 50 عضواً.

ب - طبيعة التكنولوجيا :

طبيعة المعرفة، الآلات، المعدات، والتقنيات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات يؤثر على الموقف البيئي. فالتكنولوجيا والإنتاج الروتيني يلائمه بناء تنظيمي آلي. بينما التكنولوجيا غير الروتينية يلائمها بناء تنظيمي عضوي.

ج - حالة عدم التأكد البيئي :

حالة عدم التأكد ناتجة عن التغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجيا والتي تؤثر في العملية الإدارية.و النشاط الملائم في حالة البيئة المستقرة يكون غير ملائم في حالة البيئة المتغيرة.

د - الاختلافات الفردية (المرؤوسين) في المنظمة :

يختلف الأفراد في الحاجات، الرغبات، والقدرات في التعامل مع المواقف الغامضة والمفاجئة. يؤثر هذا الاختلاف في اختيار نوعية الحوافز، النمط القيادي، وتصميم العمل Job-Design.

ource : Robbins and Kotz, 1986:54

عزيزي الدارس تركز إدارة المنظمة في إطار النظرية الموقفية على التكيف البيئي والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية، وتفويض السلطة للإدارات المختصة في المنظمة في ممارسة نشاطها بالشكل الذي تراه ملائماً للبيئة التي تتعامل معها ، و كذلك التأكد من التلائم Fitting بين تصميم البناء التنظيمي للمنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

-أشرح أثر الموقف البيئي على البناء التنظيمي للمنظمة؟

- عدد المتغيرات الشائعة و المؤثرة على الموقف البيئي في إدارة المنظمة؟

المتكامل: "An Integrating Framework"

يبين الاستعراض السابق للنظريات الإدارية أن النظرية الكلاسيكية ، والنظرية السلوكية والكمية متممة لبعضها.و تساعد نظرية النظم والنظرية الموقفية على التكامل والتوافق بين النظريات الكلاسيكية وبالتالي الاستفادة منها في المواقف الإدارية المختلفة في المنظمة. والشكل (15) يوضح ذلك:

مدرسة النظم ◆ تحديد الوحدة الإدارية (وظيفة نشاط). ◆ تشخيص تأثير البيئة على الوظيفة أو النشاط				**المدرسة الموقفية** ◆ تشخيص الموقف وخصائصه. ◆ تشخيص المعالجة الإدارية.
المدرسة الكلاسيكية		**المدرسة السلوكية**		**المدرسة الكمية**
◆ التركيز على الكفاءة والإنتاجية		◆ التركيز على السلوك التنظيمي والموارد البشرية		◆ التركيز على نموذج الإدارة العلمية ، وإدارة العمليات (الإنتاج)
↓		↓		↓
فاعلية وكفاءة الإدارة				

شكل (15) الإطار المتكامل للنظرية الإدارية

Source : Griffen, 1993:49

أسئلة التقويم الذاتي

?

ماذا يقصد بالإطار المتكامل للنظرية الإدارية ؟

قبل تطبيق أي مفهوم أو فكرة من الشكل السابق فإن على المدير تحديد الوحدة الإدارية في المنظمة، و تأثير البيئة عليها وبالتالي اتخاذ القرار الملائم للموقف والخصائص ذات العلاقة.

و نظراً لتعدد المواقف الإدارية التي تواجه المدير في المنظمة والتي يصعب التعامل معها وحلها باستخدام نموذج - (نظرية) - إداري محدد. يحتاج المدير إلى النظريات الإدارية المختلفة للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة، وتشخيص أثر العوامل البيئية على المنظمة الكلي أو الجزئي و يتم ذلك من خلال نظرية النظم، بينما تحديد الموقف وطبيعته سواءً في البيئة الخارجية أو الداخلية يتم من خلال النظرية الموقفية، والأمثلة التالية توضح ذلك :

مثال (1) نظرية النظم يستفاد منها في :

تشخيص الإدارات أو الأقسام التي يتصف عملها بالتداخل أو التكامل مثل الإنتاج والمبيعات، المشتريات والإنتاج. كذلك و التداخل بين عمل المنظمة والمنظمات الأخرى مثل المجهزين، والموزعين...إلخ.

مثال (2) النظرية الموقفية يستفاد منها في : -

تصميم البناء التنظيمي (آلي، مختلط، مرن)،و تشخيص المواقف البيئية المختلفة ومدى الحاجة إلى إدخال أنظمة إدارية جديدة.

مثال (3) النظرية العلمية يستفاد منها في : -

تصميم أو إعادة تصميم العمل، تصميم أو إعادة تصميم البناء التنظيمي، دراسة الحركة والوقت،و التصميم الداخلي للمصنع، و الإنتاجية، وكذلك تصميم البرامج التدريبية التكنيكية،و أسلوب الإشراف، التخصص، الرسمية، المركزية، وتحديد نطاق الإشراف.

مثال (4) النظرية السلوكية يستفاد منها في : -

تطبق هذه النظرية في دراسة جو العمل،و طبيعة الحوافز (مادية ومعنوية)،و دوران العمل،و انخفاض الرضا الوظيفي،و فرق العمل وسلوكيات أعضائها،و تماسك فرق العمل، و النمط القيادي،و المعنويات،و الولاء التنظيمي والدافعية، وأسلوب الاتصالات الأفقية والرأسية.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

بين حجم العلاقة بين الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة و النظريات المختلفة ؟

مثال (5) النظرية الكمية يستفاد منها في : -

صناعة القرارات،و دراسة سلوك التكاليف،و التصميم الداخلي للمنظمة،و اختيار موقع المنظمة،و فاعلية نظم المعلومات،و دراسة النظام المخزني،و جداول الإنتاج. والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8) تتباين الاستفادة من النظريات الإدارية بتباين المواقف التي تواجها إدارة المنظمة.

النظرية الإدارية / الموقف	الكلاسيكية	السلوكية	الكمية	النظم	الموقفية
1- الإنتاجية (الوظيفة)	❖				
2-الدافعية+القيادة+الاتصال		❖			
3- الاستفادة من الآلات			❖		
4-زيادة الفاعلية والكفاءة	❖				
5- مدير جديد للتوزيع	❖				
6- عدم رضا + دوران العمل (خروج العمال)		❖			
7- الاستفادة من الوقت	❖				
8- حل مشاكل خارجية				❖	❖
9- انخفاض الإنتاج 10- التخطيط لمخزن جديد 11- زيادة دوران العمل	❖(تصميم الوظيفة) ❖(إحداث هيكل) ❖**(النظام)**	❖**(الحوافز)** ❖(القيادة، مجموعة العمل) ❖**(الحوافز)**	❖ (تطوير برامج كمبيوتر) ❖**(تكلفة)**	خروج العمال ومقارنة ذلك بأي تغيير	

نلاحظ من خلال الاستعراض السابق إمكانية حل المشاكل الإدارية باستخدام أساليب عدة من نظريات مختلفة ، وهذا يكون أفضل من الاعتماد على نظرية واحدة.

5. النموذج الياباني في الإدارة وفقاً لنظرية Z-Theory :

تنسب نظرية Z إلى الفلسفة والفكر والبناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني. ولقد استندت هذه النظرية على ثلاثة أبعاد أساسية هي: الثقة، والمهارة والمودة الناتج عن عمل وارتباط العمال مع بعضهم.

5 -1 المفاهيم الاساسية للنموذج الياباني :

يتلخص النموذج الياباني أو ما يسمي بنظرية (Z) في المفاهيم الأساسية الآتية :- (الشماع، حمود 1989، ماساروبو شيموري، ترجمة : مرعي مرعي، Waihrich Heinz and Koontz Harold, 1998:).

5 -1 -1 التوظيف الدائم (مدى الحياة) :

عزيزي الدارس يعتبر التوظيف الدائم أو مدى الحياة سمة أساسية للقطاع العام والمختلط في اليمن وكثير من الأقطار العربية لكنه ليس كذلك بالنسبة للقطاع الخاص.

و التوظيف الدائم قد يوجد في الكثير من المنظمات بغض النظر عن ملكيتها لكنه بالنسبة للمنظمات اليابانية مبدأ أساسي وفلسفة غير مكتوبة يجب الالتزام بها، إذ لا يوجد عقد مكتوب بين أرباب العمل والعاملين لديهم بخصوص الضمان في الاستخدام طوال حياة الفرد المهنية، أي منذ لحظة استخدام الفرد حتى عمر الإحالة إلى التقاعد.

و يعتبر التوظيف مدى الحياة أو الدائم معياراً اجتماعياً يابانياً يشكل ضغطاً نفسياً حقيقياً على أرباب العمل حتى ولو لم يرغبوا في ذلك، خاصة إذا ما تذكرنا أن المنظمات الحديثة تتبنى مبدأ المسئولية الاجتماعية والتي من أبسط أولوياتها توفير الأمن الوظيفي للفرد.

تتبنى المنظمات اليابانية توظيف خريجي الثانوية، وبمجرد توظيف الفرد من هؤلاء فإنه يبقى في وظيفته حتى سن التقاعد.و يفصل الفرد فقط في حالة وجود أسباب جوهرية مثل ارتكابه جريمة كبيرة، إذ يعتبر الفصل من الوظيفة عقاباً قاسياً لأن الموظف الذي يتم فصله لا يستطيع الحصول

تتبنى المنظمات اليابانية توظيف خريجي الثانوية، وبمجرد توظيف الفرد من هؤلاء فإنه يبقى في وظيفته حتى سن التقاعد.و يفصل الفرد فقط في حالة وجود أسباب جوهرية مثل ارتكابه جريمة كبيرة، إذ يعتبر الفصل من الوظيفة عقاباً قاسياً لأن الموظف الذي يتم فصله لا يستطيع الحصول على وظيفة مشابهة.

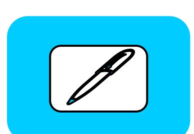
الموظف الذي يفصل ليس أمامه إلاّ بديلان إما البحث عن وظيفة في منظمات صغيرة وبالتالي الحرمان من الامتيازات التي كان يحصل عليها في المنظمة الكبيرة التي فصل منها، أو العودة إلى

القرية أو المدينة التي قدم منها قبل التوظف.و لا يفصل الفرد في المنظمات اليابانية نظراً لضعف كفاءته المهنية لأن المنظمة كفيلة بتدريب الفرد وتأهيله. ينظر المجتمع الياباني باستهجان للأفراد الذين يغيرون وظائفهم، لأنهم متهمون بفقدان الولاء التنظيمي، وعدم وجود العلاقة الإنسانية.

عند بلوغ الفرد سن التقاعد فإنه يحصل على مكافأة نهاية خدمة مقطوعة تبلغ في الظروف العادية ما يعادل راتب خمس إلى ست سنوات، على أن لا تدفع له رواتب تقاعدية أو ضمان اجتماعي بعد ذلك.

يعزز التوظيف مدى الحياة أواصر الثقة والولاء للأفراد العاملين تجاه منظماتهم وفي تعميق روح المودة والتعاون والمبادرة والإبداع.

تدريب رقم (4)



حدد أهم مميزات التوظيف الدائم وفقاً للنموذج الياباني؟

5 -1 -2 نظام التقويم والترقية : -

الأفراد الذين يشغلون مناصب عليا والتي تسمى بـ(مدير مديرية أو قسم)، (رئيس دائرة) كذلك الألقاب المتوسطة مثل معاون مدير أو معاون رئيس (وظيفتي المدير أو الرئيس هما التسميات الشائعة في اليابان) و هؤلاء يحضون بإحترام واسع ليس فقط في المنظمة بل وفي المجتمع ككل. نظراً لانعدام الفئات الاجتماعية والمهنية الحقيقية وعلامات التمييز التي يستطيع اليابانيون الرجوع إليها والتحقق منها، فإن الرتبة الوظيفية التي يحققها الفرد في الوظيفة أصبحت تضفي عليه خصوصية وتميز في المجتمع بشكل عام والمجتمع الخاص للفرد بشكل خاص. لذلك فإن عمليات الترقية في المنظمات اليابانية تتميز بالبطء.و يرقى الموظف إلى المناصب العليا بعد مروره بسلسلة من الجهود العملية الجدية المتسمة بالإبداع والتي أسهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها وتعزيز قدراتها التنافسية.

5 -1 -3 عدم التخصص :

عزيزي الدارس عدم التخصص الوظيفي في المنظمات اليابانية أعطها مرونة في نقل العمال من آلة لأخرى ومن خط إنتاجي لآخر، كذلك إحداث تناوب وظيفي بين أعضاء المنظمة بشكل عام. صفة كهذه ومن خلال الدراسات التي أجريت في هذا الخصوص أثبتت بأن الأفراد العاملين في إطار هذا النوع من النظام يكونون أكثر حيوية وإنتاجية ورضا عن وظائفهم من الأفراد الذين يشغلون وظيفة واحدة باستمرار.

و التناوب (الدوران) الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالولاء التنظيمي.

5 -1 -4 الرقابة الذاتية :

التراكم الثقافي والالتزام الأدبي، والشعور بالمسئولية تجاه الغير التي أكتسبها الفرد من الأسرة والمدرسة، ووسائل الإعلام، وكذلك الثقة المتبادلة بينه وبين الآخرين (هذه انسحبت وامتدت إلى الحياة العملية من خلال تبادل الثقة بين العاملين والإدارة)، وكذلك بيئة العمل الدافئة بالحب المتبادل والمشاعر الإنسانية والتي تشبه إلى حد كبير البيئة العائلية، هذا كله أدى إلى إيجاد نوع من الالتزام والرقابة الذاتية لدى الموظف والعامل الياباني إزاء أهداف المنظمة التي يرى في تحققها تحقق لأهدافه الشخصية.

5 -1 -5 صناعة القرار :

تتم صناعة القرار في المنظمات اليابانية من أسفل إلى أعلى "Down up" أي يصعد القرار على شكل مقترح يشارك في صياغته كل ذي علاقة بعمليات التنفيذ. يشمل المقترح ثلاثة أبعاد أساسية -:

أ – الأهداف التي يراد تحقيقها من وراء المقترح .

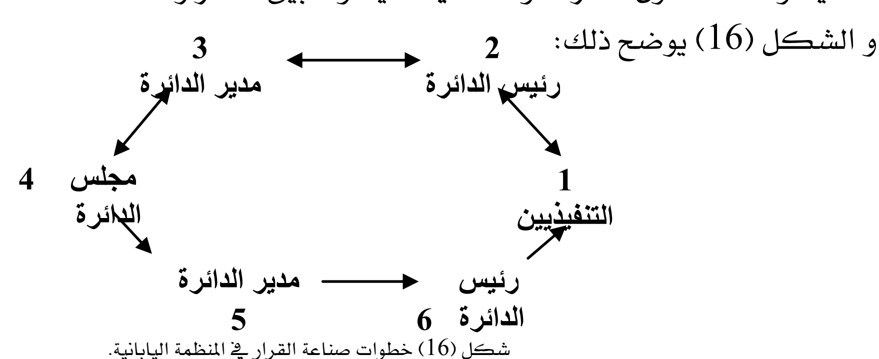
ب- وسائل ومصادر التمويل .

ج- مسار الإنجاز (خطوات التنفيذ).

د – النتائج المتوقعة .

يتبنى المقترح أعضاء الدائرة مع رئيسهم، وبعد مناقشة مستفيضة واقتناع كل فرد بأهمية وضرورة القرار، يقوم رئيس الدائرة بمناقشة المقترح مع مدير الدائرة وإذا ما اقتنع هذا الأخير بالمقترح وأهميته فإنه يقوم برفعه إلى مجلس الإدارة. عند حصول أي تعديل في المقترح فإنه يعود إلى الخطوات الأولى وتمر التعديلات بنفس خطوات المقترح الأول. و يؤخذ على هذا الأسلوب في صناعة القرار البطء وضياع المسئولية، إلاّ أن عمليات التنفيذ تكون سريعة ودقيقة وفاعلة مقارنة بالنماذج الأخرى. مشاركة ذوي العلاقة بالتنفيذ في صناعة القرار تجعلهم أكثر التزام وقناعة بعمليات التنفيذ ولذلك تكون السرعة والدقة في تنفيذ وتطبيق القرار.

و الشكل (16) يوضح ذلك:



شكل (16) خطوات صناعة القرار في المنظمة اليابانية.

- عند قبول الاقتراح بدون تعديل فإنه يأخذ الخطوات من 1-4.
- عند حصول أي تعديل فإنه يأخذ الخطوات من 5-6.

5 -1 -6 المسئولية الجماعية : -

تسعى المنظمات اليابانية إلى العمل بروح الفريق الواحد في المنظمة من خلال تعزيز الشعور بالمسئولية الجماعية، والاهتمام بالقيم المشتركة بين أعضاء المنظمة.

تسعى المنظمات اليابانية إلى العمل بروح الفريق الواحد في المنظمة من خلال تعزيز الشعور بالمسئولية الجماعية، والاهتمام بالقيم المشتركة بين أعضاء المنظمة.

و تعتبر هذه الاستراتيجية من أسرار نجاح المنظمة اليابانية على الرغم من تقاطعها مع واقع المجتمعات الصناعية الحديثة التي تتصف بالنزعة الفردية والتمسك والاعتزاز بالقيم والحرية الخاصة . أثبتت المنظمات اليابانية أن العمل والمسئولية الجماعية هي أكثر نجاحاً في تحقيق أهداف المنظمة.

يرى الياباني في انتمائه إلى الجماعة الأمان كله، بخلاف الغربي، هذا الشعور مستمد ومستوحى من مبادئ (الكونفوشيوسية) التي قدمت إلى المجتمع الياباني من الصين في القرن الثامن عشر والتي تعزز خضوع الفرد لمعايير الجماعة، هذا كله انعكس على الحياة الصناعية اليابانية التي تتصف بالعلاقة المتشابكة والمتكاملة بين الأفراد. يؤمن الفرد الياباني بأن الجهد الفردي لا يحقق أي شيء وأن العمل والجهد الجماعي هما سببان رئيسيان لتحقيق الأهداف بشكل فعال، وتذليل أي صعاب وعوائق تحول دون تحقيق الهدف.

انعكست هذه القناعات على إدراك الفرد الياباني للأشياء والتي يوضحها الشكل التالي:

إدراك الفرد الياباني إدراك توحيدي وعاطفي		إدراك الفرد الغربي إدراك استقلالي وعقلاني.	
ر ر	يدرك الفرد كأنه جزء عضوي من الجماعة أو من الطبيعة. تماثل بين الملاحظ والملاحظ	ر ر	يبتعد الفرد عن محيطه الاجتماعي والطبيعي فصل دقيق بين الملاحظ والملاحظ

شكل (17) مقارنة إدراك الفرد الياباني بالغربي

المصدر: شيموري: بدون تاريخ، 14.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

إلى ماذا ترمي المسئولية الاجتماعية في النموذج الياباني ؟

5 -1 – 7 النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين في المنظمة وخارجها :

عزيزي الدارس نتج عن النظام السياسي والإقطاعي الذي ساد اليابان في القرون السابقة إلى حرمانها وتأخرها عن الركب الصناعي، مما دفعها إلى التركيز على هذا القطاع عندما سنحت وأتيحت لها الفرصة، وبدء التركيز على عمليات التصنيع الكثيف (لم تمر اليابان بالتطور التدريجي الذي شهدته المنظمات الأمريكية والأوربية). لقد عانت المنظمات اليابانية مشاكل كثيرة في بداية النهضة الصناعية، ومن تلك المشاكل عدم توافر الأيدي العاملة، وإن وجدت فعزوفها عن العمل في المنظمات الصناعية نظراً لبعدها عن قراها ومساكنها. وتحفظ المواطنين في التعامل مع المنظمات الصناعية، (يشابه هذا الموقف تحفظ المواطنين اليمنيين بشكل عام، والتجار بشكل خاص في التعامل مع النظام المصرفي – البنك اليمني للإنشاء والتعمير – في بداية نشاطه 1962)، و دفع القيادات الإدارية إلى سلوك وتطبيق أكثر من وسيلة للحد من مشكلة الأيدي العاملة منها:-

أ – إرسال مندوبي المنظمات الصناعية إلى القرى المجاورة لتشجيع الأهالي لإرسال أبنائهم وبناتهم للعمل لدى منظماتهم (كانت تبعد المنظمات عشرين إلى ثلاثين ميلا تقريباً عن القرى الأهلة).

ب- نظراً إلى صعوبة قبول الأهالي لفكرة التخلي عن أبنائهم وإرسالهم للعمل في أماكن بعيدة وغريبة، فقد لجأت المنظمات إلى تقديم مغريات (حوافز) كثيرة شملت :-

- توفير السكن الصحي ومستلزماته.
- توفير الغذاء الجيد.
- التدريب الرياضي والثقافي والأخلاقي اللازم لإعداد الأبناء إعداداً صحيحاً لمواجهة الحياة ومتطلباتها (أي القيام بدور الأسرة تجاه الأبناء).

ج- إعطاء الفتيات اهتمام خاص من خلال التدريب والإعداد المنزلي الذي تحتاج إليه كل زوجة شابة.

جعلت العوامل السابقة العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها تأخذ بعدين:-

1. بناء ثقافة تنظيمية أساسها قواعد اجتماعية مشتركة، مما عزز ولاء الفرد للمنظمة كعضو فيها أولاً، وكمستهلك ومنتفع منها ثانياً.
2. تحمل المسئولية الاجتماعية مما أعطى المنظمات اليابانية الأسبقية في هذا المجال عن المنظمات الغربية.

أسئلة التقويم الذاتى

؟

اذكر المفاهيم الأساسية وفقاً للنموذج الياباني (نظرية Z) لإدارة المنظمة ؟

5 -2 فسلفة الإدارة اليابانية في ممارسة الوظائف الإدارية في المنظمة مقارنة مع أمريكا كنموذج غربي، والصين كنموذج أسيوي:

1.2.5 - التخطيط :

جدول (9) ممارسة المدير الياباني لوظيفة التخطيط مقارنة بالمدير الأمريكي والصيني

وجه المقارنة	المدير الياباني	المدير الأمريكي	المدير الصيني
1- الفترة	طويل المدى	قصير المدى	قصير وطويل المدى
2-صناعة القرار	جماعي	فردي	فردي، أو لجان من القيادة العليا.
3- معايير صناعة القرار	من أسفل إلى أعلى والعكس ثم ينفذ القرار تلقائياً (دونما ملاحظة).	يصنع ويتخذ القرار في القيادة العليا، ثم توجه القيادات التنفيذية لتنفيذه.	يوجه إلى أسفل من القيادات العليا على شكل مقترحات أولية.
4- المشاركة في صناعة القرار	أكثر من فرد	أفراد قليلين، ثم يسوق القرار للتنفيذ.	القيادات العليا، ثم تشترك المستويات التنفيذية.
5- سرعة القرار	البطء في صناعة القرار والسرعة والدقة في التنفيذ	السرعة في صناعة القرار، والبطء والمساومة في التنفيذ.	البطء في صناعة وتنفيذ القرار (هذا الأسلوب أخذ في التغير).

يتضح من الجدول (9) انعكاس نظرية Z على أسلوب التخطيط وصناعة القرار في المنظمات اليابانية والذي يتمثل في المشاركة في صناعة القرار من قبل المستويات الإدارية المختلفة مما يولد القناعة والالتزام الأدبي لدى التنفيذيين أثناء عمليات التنفيذ.كما أن مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار، أدى إلى تلقائية وفاعلية وكفاءة التنفيذ.

و بخلاف الحال بالنسبة للمنظمات الأمريكية التي تأخذ عمليات تنفيذ القرار شكل المساومة بين إدارة المنظمة والتنفيذيين.

وتنفيذ القرار في المنظمات اليابانية، يتصف بالفاعلية والكفاءة، وهذا ما يفسر نجاح أغلب المنظمات اليابانية في الأسواق العالمية المختلفة، بخلاف الحال بالنسبة للمنظمات الأمريكية.

يؤخذ على المنظمات اليابانية البطء في صناعة القرار نظراً لتعدد المستويات الإدارية والمشرفين التنفيذيين المشاركين في ذلك، إلاّ أن فاعلية وكفاءة التنفيذ تبرر التضحية بميزة السرعة في صناعة القرار، إذ إن العبرة ليست في سرعة صناعة القرار بل بعمليات التنفيذ.

وتنفيذ القرار في المنظمات اليابانية، يتصف بالفاعلية والكفاءة، وهذا ما يفسر نجاح أغلب المنظمات اليابانية في الأسواق العالمية المختلفة، بخلاف الحال بالنسبة للمنظمات الأمريكية.

2.2.5 - التنظيم :

جدول (10) ممارسة المدير الياباني لوظيفة التنظيم مقارنة بالمدير الأمريكي والصيني

وجه المقارنة	المدير الياباني	المدير الأمريكي	المدير الصيني
1-طبيعة التنظيم	غير رسمي	رسمي وبيروقراطي	رسمي وبيروقراطي
2-المسئولية والمتابعة	جماعية	فردية	جماعية وفردية.
3- وضوح المسئولية	غموض وعدم وضوح في المسئولية.	واضحة ومحددة	إيعاز المسئولية إلى أسباب تنظيمية
4- الثقافة	قوية ومعروف تماماً، التركيز على كيفية التمايز على الآخرين (المنافسين).	ضعيفة على مستوى المنظمة وقوية مهنياً (على مستوى المهن السائدة، الهندسة، الصيانة...الخ).	محددة على مستوى المنظمة وغير تنافسية.

عزيزي الدارس التنظيم غير الرسمي والمسئولية الجماعية من الخصائص التنظيمية التي تميز المنظمات اليابانية عن المنظمات الأمريكية والصينية، وهذه تجسد نظرة الفرد لتحقيق أهدافه وطموحاته من خلال الآخرين بشكل عام والمنظمة ومجموعة العمل بشكل خاص (جدول (10) يوضح ذلك).كما أن تبنى المنظمة اليابانية لثقافة وفلسفة المجتمع التي نشأ وترعرع عليها الياباني، أنعكس إيجابياً على الثقافة التنظيمية التي تتميز بالقوة والفهم مقارنة بالثقافة التنظيمية في المنظمات الأمريكية والصينية. كما أن تعزيز الشعور الجماعي وروح الفريق الواحد لدى المنظمات اليابانية، عزز من الولاء التنظيمي من ناحية ومصلحة الفرد في الجماعة من ناحية أخرى، والنظر إلى تفوق وتميز المنظمة عن المنافسين هو نجاح وتميز لكل عضو فيها.

التنظيم غير الرسمي والمسئولية الجماعية من الخصائص التنظيمية التي تميز المنظمات اليابانية عن المنظمات الأمريكية والصينية، وهذه تجسد نظرة الفرد لتحقيق أهدافه وطموحاته من خلال الآخرين بشكل عام والمنظمة ومجموعة العمل بشكل خاص

أسئلة التقويم الذاتي

قارن بين الإدارة اليابانية في ممارسة وظائف التخطيط و التنظيم و النموذج الأمريكي و الصيني ؟

3.2.5 - فلسفة المنظمة تجاه الموارد البشرية :

جدول (11) فلسفة المنظمة اليابانية تجاه الموارد البشرية مقارنة بالمنظمات الأمريكية والصينية

وجه المقارنة	اليابان	أمريكا	الصين
1- مصادر العمالة	خريجي الثانوية والمعاهد	خريجي الثانوية والمعاهد والمنظمات الأخرى.	الخريجين بشكل أساسي والمنظمات الأخرى.
2-الترقية	البطء مع التدرج	سريع وغير متدرج	البطء في الترقية، مع زيادة منتظمة في المرتب.
3- الولاء التنظيمي	قوي للمنظمة	قوي للمهنة	ضعيف للمنظمة والمهنة.
4- منح المكافأة	من مرة إلى مرتين	سنوي	غالباً ما يكون سنوي
5- فلسفة منح المكافأة	الأداء في المدى البعيد	النتائج في المدى القصير	تحقيق الأهداف في المدى القصير.
6- الترقية	الأداء في المدى البعيد وغيرها من المعايير	الأداء في المدى القصير وأداء الفرد بشكل أساسي.	قدرة وكفاءة الفرد والمستوى التعليمي مع الأخذ في الاعتبار العلاقة الشخصية مع الإدارة والقرابة.
7- التطوير والتدريب	في المدى البعيد	عدم وجود نماذج محددة	برامج متاحة للمنظمات
8- طبيعة التوظف	مدى الحياة (غالباً)	غياب الأمن الوظيفي (الاستغناء عن الفرد في أي وقت)	توظف مدى الحياة.

يوضح الجدول (11) مدى الاختلاف بين النموذج الياباني والأمريكي تجاه أعضاء المنظمة. و تنظر إدارة المنظمة اليابانية إلى الفرد على أنه نوع من الاستثمار في المدى البعيد، ولذلك فإنها لا

تستعجل المردود من عمليات التدريب في المدى القصير، وأن القصور في أداء الفرد في المدى القصير لا يحرمه من المكافأة. والتركيز على خريجي الثانوية والمعاهد في عمليات التوظيف يعطي المنظمة فرصة لتشكيل الخريج وتدريبه وصقله وبما يتلاءم وطبيعة نشاط المنظمة كذلك غرس ثقافة تنظيمية تعزز من ولاء الفرد للمنظمة، بعيداً عن التعصب المهني أو الفئوي. كما أن شعور الفرد بعدم إمكانية الحصول على وظيفة أخرى بنفس الامتيازات، ونظرة الاستهجان من قبل المنظمات والمجتمع للفرد المستغنى عنه أو المفصول جعل الفرد والمنظمة يتمسك كل منهما بالآخر.

4.2.5 أسلوب القيادة :

جدول (12) أسلوب القيادة في المنظمات اليابانية مقارنة مع أسلوب المنظمات الأمريكية والصينية

وجه المقارنة	الأسلوب الياباني	الأسلوب الأمريكي	الأسلوب الصيني
1- النمط القيادي	ديمقراطي	ديكتاتوري	التوجيه والقيادة (الأبوي)
2- دور القائد	يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، والتعامل بصفته عضوا	قائد مجموعة وصانع قرار	قائد مجموعة أو لجنة
3- القيم القيادية السائدة	عامة وقائمة على التعاون	خاصة وفردية وأحياناً تعاونية	عامة مع التركيز على الانسجام.
4- أسلوب المواجهة	تجنب المواجهة بين المدير والمرؤوس مع التركيز على عمليات الانسجام.	وجهاً لوجه بهدف تحديد الخطاء ومرتكبه.	تجنب المواجهة.
5-معايير الاتصال	من أعلى إلى أسفل والعكس	من أعلى إلى أسفل	من أعلى إلى أسفل

إن المفاهيم الحضارية والثقافية السائدة في المجتمع الياباني تعكس نفسها على أسلوب قيادة المنظمات، الديمقراطية وأسلوب المشاركة والانسجام هي التي تسود العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه. كما أن القيم التنظيمية القائمة على الثقافة والفلسفة الاجتماعية، تجعل علاقة الفرد مع المجموعة التي يعمل بها قائمة على التعاون، وعدم الإحساس بالفردية والاغتراب التنظيمي. كذلك يعزز أسلوب الاتصال التنظيمي في المنظمة اليابانية الانسجام بين الفرد والمنظمة والعمل بروح الفريق الواحد، والشعور بعدم التعالي بين الرئيس والمرؤوس.

يعزز أسلوب الاتصال التنظيمي في المنظمة اليابانية الانسجام بين الفرد والمنظمة والعمل بروح الفريق الواحد، والشعور بعدم التعالي بين الرئيس والمرؤوس.

أسئلة التقويم الذاتي

بين فلسفة المنظمة اليابانية تجاه الموارد البشرية و أسلوب القيادة ؟

5.2.5 - أسلوب الرقابة :

جدول (13) أسلوب الرقابة في المنظمات اليابانية مقارنة مع أسلوب المنظمات الأمريكية والصينية

وجه المقارنة	الأسلوب الياباني	الأسلوب الأمريكي	الأسلوب الصيني
1 - طبيعة الرقابة	ذاتية	المشرف المباشر	قائد المجموعة
2 - تركيزها	أداء المجموعة	أداء الفرد	أداء المجموعة مع الأخذ في الاعتبار أداء الفرد.
3 - أسلوب تصويب الأخطاء	المحافظة على ماء الوجه	تحديد مصدر الخطأ وتوبيخ مرتكبه.	محاولة المحافظة على ماء الوجه.
4 - وسائل الرقابة	حلقات الجودة	استخدام حلقات الجودة بشكل محدد.	استخدام حلقات الجودة بشكل محدد.

عزيزي الدارس يعكس ولاء الفرد للمنظمة والنظرة للأهداف والمصالح الفردية من خلال المجموعة على أسلوب الرقابة في المنظمات اليابانية التي يبينها الجدول(13). بمشاركة الفرد في صنع القرارات التنظيمية وصياغة الأهداف، ينمي الشعور بالمسئولية لديه تجاه الوظيفة أو المهام المكلف بها ، وبالتالي انتفاء ضرورة وأهمية الرقابة من قبل الرؤساء.

كما أن تصويب وتشخيص الأخطاء، والثقة في أن وقوعها يعود إلى أسباب خارجة عن إرادة الفرد ، جعل الغاية من الرقابة تصحيح الأخطاء وليس معاقبة مرتكبيها وبالتالي تنبيه الفرد للخطأ بدلاً من التعريض به وإحراجه.

أسئلة التقويم الذاتي

قارن بين الأسلوب الرقابي في المنظمة اليابانية مع المنظمة الأمريكية ؟

6. إدارة الجودة الشاملة : Total Quality Management (TQM):

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أبعاد الاتجاه الكمي في الإدارة، التي أصبحت من النماذج التنظيمية التي تسعى المنظمات إلى تطبيقها إلا أن المنظمات اليابانية كانت أكثر نجاحاً في ذلك من خلال استخدام حلقات الجودة التي عرفت عن الإدارة اليابانية.

يعتقد الغربيون بأن زيادة جودة المخرجات يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج سواءً كان سلعة أو خدمة ، وبالتالي زيادة سعرها نظراً لزيادة الوقت الذي ينفقه العامل في إنتاج السلعة أو الخدمة حتى يتأكد بأنها ترقى إلى مستوى الجودة المطلوبة في المنظمة.

6 -1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

يقصد بإدارة الجودة الشاملة "ذلك النظام الفعال الذي بواسطته يتم إحداث نوع من التكامل والتنسيق والتفاعل بين عمل

الوحدات والإدارات المختلفة داخل المنظمة من أجل تطوير الجودة والحفاظ عليها، وتحسين مستوى أداء جميع الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم، بما يؤدي إلى الرضا الكامل للمستهلك وبأقل التكاليف الممكنة" (فريد عبدالفتاح زين الدين، 1995: 26). أو أنها" مطابقة المواصفات الفنية للسلعة للمعايير التي تؤدي إلى إشباع رغبات المستهلكين من النواحي التكنولوجية "القوة والمتانة" والنفسية "المذاق، الشكل، والجمال" والسعرية والأخلاقية "المصداقية والأمانة للمنتج والبائع" والفاعلية "قدرة المنتوج على أداء الوظيفة المتوقعة منه" (المغربي، 1995: 333).

6-1-1 المفهوم الغربي للجودة :

عزيزي الدارس يعتقد الغربيون بأن زيادة جودة المخرجات يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج سواءً كان سلعة أو خدمة، وبالتالي زيادة سعرها نظراً لزيادة الوقت الذي ينفقه العامل في إنتاج السلعة أو الخدمة حتى يتأكد بأنها ترقى إلى مستوى الجودة المطلوبة في المنظمة.

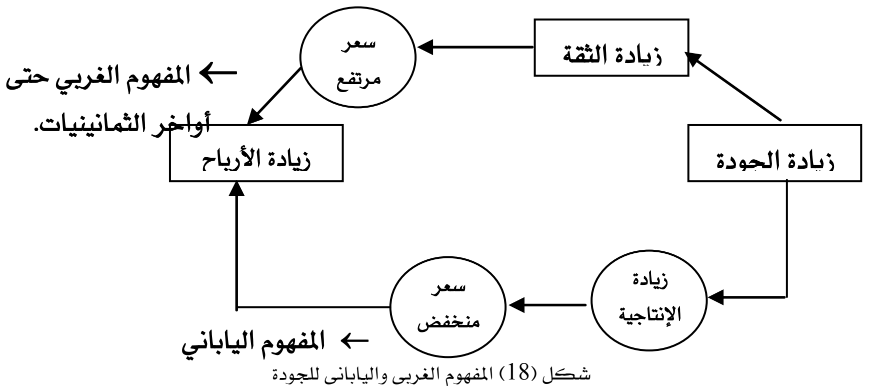
أسئلة التقويم الذاتي

ماذا يقصد بإدارة الجودة الشاملة ؟

6 -1 -2 المفهوم الياباني للجودة :

يعتقد اليابانيون أن زيادة الجودة يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج، الناتج عن خفض الوقت الذي يقضيه العامل في تحديد الأخطاء وتصحيح الإنتاج المعاب (الإنتاج المعاب يكاد يكون صفراً، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المنظمة بشكل عام والفرد بشكل خاص، وبالتالي تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة السعرية.

و مخرجات المنظمة (سلع أو خدمات) عالية الجودة يؤدي إلى زيادة الكفاءة وبالتالي خفض التكاليف مما ينعكس إيجابياً على أرباح المنظمة. و الشكل (18) يوضح المفهوم الغربي والياباني للجودة.



شكل (18) المفهوم الغربي والياباني للجودة

Source: Jones; George and Hill, 1998:566□

أسئلة التقويم الذاتي

؟

قارن بين المفهوم الياباني للجودة و المفهوم الغربي للجودة ؟

6 -2 أهمية الجودة :

تتجسد أهمية الجودة، من الاستفادة التي يتحصل عليها كل من الأطراف الآتية:-

أ - المستهلك :

رضا المستهلك عن جودة السلعة أو الخدمة يؤدي إلى زيادة مبيعات المنظمة وبالتالي التدفقات النقدية و التي تؤدي إلى نمو المنظمة وزيادة حصتها السوقية. وفشل السلعة أو الخدمة التي يقوم بشرائها المستهلك بالقيام بالوظيفة التي يتوقعها، تجعله ينصرف ويحجم عن شرائها مرة أخرى والبحث عن منتج أو خدمة أخرى، مما ينعكس سلبياً على المنظمة. كما أن شرعية بقاء أي منظمة في بيئة الأعمال مستمدة من مدى رضا المستهلك عن مخرجاتها وإقباله على شرائها.

ب - المنظمة :

تؤثر الجودة على المنظمة من خلال الأوجه التالية :

❖ **شهرة المنظمة :**

هناك علاقة طردية بين سمعة المنظمة وجودة منتجاتها أو الخدمة التي تقدمها.

هناك علاقة طردية بين سمعة المنظمة وجودة منتجاتها أو الخدمة التي تقدمها.

❖ **التكاليف وحصة السوق :**

تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة حصة المنظمة السوقية وبالتالي زيادة المبيعات والأرباح. وتحسين الجودة يعني كذلك تطابق مواصفات السلعة أو الخدمة مع المعايير المطلوبة، مما يؤدي إلى تقليل الوحدات المعيبة وتقليل تكاليف الإنتاج المعاب.

❖ **المسئولية القانونية :**

تتحمل المنظمات أي أضرار تلحق بالمستهلك ناتجة عن عدم مطابقة السلعة للجودة والمواصفات المفترض توافرها فيها.

❖ الوضع التنافسي للمنظمة :

يتأثر وضع المنظمة التنافسي الداخلي والخارجي في حالة عدم مطابقة السلعة أو الخدمة لمواصفات الجودة المحددة في قوانين الدول، أو المطلوبة من قبل المستهلك.

أسئلة التقويم الذاتي

?

وضح أهمية الجودة و علاقتها بالمنظمة ؟

6 -3 المراحل التاريخية التي سبقت إدارة الجودة الشاملة :

عزيزي الدارس مرت نظرية الجودة الشاملة بمراحل عدة قبل أن تصل إلى الصورة المتعارف عليها حالياً، والشكل (19) يوضح ذلك :



شكل (19) مراحل تطور إدارة الجودة

يتضح من الشكل السابق الآتي :-

1.3.6 - الفحص :

بدأت عمليات الرقابة على الجودة في عشرينيات القرن العشرين في مجموعة شركات التليفونات الأمريكية، من خلال مختبرات الرقابة والتي أعدت خصيصاً لهذا الغرض. وكانت المهمات الأساسية لتلك المختبرات هي تقديم أساليب جديدة لتحسين عمليات فحص الجودة. حيث يتم الفحص بهذا الأسلوب بهدف التأكد من أن الإنتاجية تتم وفقاً لما هو مخطط لها، وأن السلعة يتم إنتاجها وفقاً للمواصفات المحددة من قبل المنظمة، أو وفقاً لقوانين المواصفات والمقاييس التي تحددها الدولة.

2.3.6 - الرقابة على الجودة :

يعتمد هذا الأسلوب على سحب عينات عشوائية من السلع المنتجة ثم فحصها باستخدام الأساليب الإحصائية. ويتم من خلال هذا الأسلوب التأكد من صلاحية ومطابقة السلعة أو الخدمة للمواصفات النمطية الموضوعة. وقد بدأ استخدام هذا الأسلوب في المنظمات الصناعية اليابانية في

خمسينيات القرن العشرين.كما أن تركيز المنظمات اليابانية على الجودة منذ وقت مبكر جعلها تحقق نجاح كبيراً وتفوقاً ملحوظاً في الأسواق العالمية بفضل السمعة والجودة التي حققتها المنتجات اليابانية.

3.3.6 - تأكيد الجودة :

منذ عقد السبعينيات بدأت المنظمات تركز على الجودة وتعتبرها فلسفة إدارية يجب التأكيد عليها في جميع أجزاء المنظمة. وأصبحت الجودة مهمة ومسئولية كل فرد في المنظمة الحديثة بشكل عام والمنظمات اليابانية بشكل خاص.

4.3.6 - إدارة الجودة الشاملة :

يقصد بإدارة الجودة الشاملة: التكامل بين أعضاء المنظمة وأنظمتها بهدف الوصول إلى مخرج (سلعة/خدمة) يولد الرضا التام لدى المستهلك أو المستخدم.

عزيزي الدارس تعتبر نظرية إدارة الجودة الشاملة من النظريات الإدارية الحديثة التي تستهوى أكثر القيادات الإدارية في المنظمات في تطبيقها خاصة بعد شيوع قناعة لدى أكثر منظمات الأعمال بأن نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى تركيزها على الجودة.

وقد تناول نظرية الجودة الكثير من المتخصصين في مجال الإدارة وغيرها من التخصصات مثل الهندسة والإحصاء...الخ. يعتبر ديمنج Deming من المتخصصين الذين أعطوا اهتماماً كبيراً بموضوع الجودة، فلقد كان ديمنج من أبرز الخبراء الأمريكيين الذين تم الاستعانة بهم لتحسين جودة المنتجات اليابانية.

وقبل حوالي مائة عام تقريباً أعاد تايلور Taylor فشل المنظمات في تحقيق الكفاءة والفاعلية إلى إدارة المنظمة، وليس إلى العاملين، وبهذا القول أحدث تايلور ثورة إدارية حقيقية ووضع النقاط على الحروف، وأعزى الفشل إلى المسئولين الحقيقيين عن المنظمات، بدلاً من تعليق الفشل على المرؤوسين.وقد تلمس ديمنج Deming خطوات تايلور، وعزى 80٪ من الفشل في تحقيق أو في الوصول إلى الجودة المطلوبة إلى الأنظمة الإدارية المطبقة في المنظمة، 20٪ يعود إلى العاملين. و طالما أن 80٪ من فشل جودة الإنتاج يعود إلى الإدارة والأنظمة المطبقة فإنه يمكن تطوير هذه الأنظمة وبالتالي الوصول إلى الجودة المطلوبة، و نتائج الدراسات التي توصل إليها ديمنج Deming شجعته على اقتراح الأسس التالية والتي من خلالها يعتقد بأن المنظمة يمكنها أن تحقق الجودة المطلوبة.

أسئلة التقويم الذاتي

اشرح المراحل التاريخية التي سبقت إدارة الجودة ؟

6 -4 خطوات ديمنج Deming لتحسين الجودة : -

يعتقد ديمنج أن تطبيق الخطوات التالية يساعد المنظمات في الوصول إلى الجودة الشاملة :-

الخطوة الأولى :العمل على تطوير وإيجاد منتج (سلعة/خدمة) قادر على المنافسة في البيئة التنافسية.

الخطوة الثانية: القدرة على التكيف البيئي والمبادرة في تبني كل جديد في مجال الإنتاج والإدارة.

الخطوة الثالثة: تبني عمليات الجودة منذ بداية إنتاج المنتج حتى نهايته، بدلاً من التفتيش والفحص خلال عمليات الإنتاج.

الخطوة الرابعة: خفض تكاليف المنتج الإجمالية إلى أدنى حد ممكن، بدلاً من اعتبار سعر المنتج هو الهدف النهائي.

الخطوة الخامسة: العمل على تحسين نظام الإنتاج (سلع أو خدمات) وبالتالي تحسين الجودة والإنتاجية وخفض التكاليف.

الخطوة السادسة: تأسيس نظام التدريب أثناء العمل.

الخطوة السابعة: تبني نمط قيادي يساعد المرؤوسين على أداء مهامهم بشكل أفضل، وإعطاء العناية والاهتمام بالنشاط التنظيمي بشكل عام بدلاً من إنتاجية العمال فقط.

الخطوة الثامنة: تطبيق نظام العدالة في أوساط العمال لضمان عمل كل فرد بشكل فعال للمنظمة.

الخطوة التاسعة: تنمية روح الفريق الواحد في المنظمة وحل المشاكل الإنتاجية والحد من الصراعات بين الإدارات والأقسام.

الخطوة العاشرة: رفع شعار صفرية الإنتاج المعاب، وتحسين الإنتاج والعمل على حل وإزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى جودة وإنتاجية عالية.

الخطوة الحادية عشر: تبني الأهداف الرقمية (قابلة للقياس) والنمطية في المنظمة.

الخطوة الثانية عشر: اعتبار الجودة من مسئولية المشرف.

الخطوة الثالثة عشر: تعزيز الاعتماد على الذات في عمليات التعلم.

الخطوة الرابعة عشر:كل فرد في المنظمة مسئول عن العملية الإنتاجية والجودة بغض النظر عن موقعه التنظيمي.

أسئلة التقويم الذاتي

عدد خطوات ديمنج لتحسين الجودة ؟

6 -5 حلقات الجودة Quality Circles :

عزيزي الدارس تعتبر حلقات الجودة أول خطوات إدارة الجودة الشاملة. واشتهر هذا التكتيك وعرف من خلال المنظمات اليابانية " وكانت عبارة "صنع في اليابان" مرادفة للمنتج ذي الجودة الرديئة ، فقد اكتسبت اليابان سمعة غير طيبة لجودة منتجاتها ، ولم تكن المنظمات المصنعة للسيارات قادرة مثلاً على تصدير سيارة واحدة عام 1960 (فريد عبدالفتاح زين الدين، 1995 : 22).

وقد دفعت الحالة هذه المنظمات اليابانية لمضاعفة الجهد لتحسين الجودة حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق. وأدى التطور السريع الذي شهدته المنظمات اليابانية الذي بدء في الستينيات إلى بروز مشكلتين: نقص الأيدي العاملة ، وشعور الموجود منها بعدم الرضا والذي نتج عنه اللامبالاة وزيادة معدل دوران الغياب في العمل.

وبروز هاتين المشكلتين (نقص العمالة، وعدم الرضا) دفع إدارة المنظمات اليابانية إلى البحث عن نماذج إدارية جديدة تجاه العملية الإنتاجية والموارد البشرية، فكانت الأتمتة في الإنتاج (صناعات السيارات والصناعات الكهربائية)، وتنوع المهام والأعمال التي تسند للموظف، مما أدى إلى زيادة المرونة في تنظيم العمل وتوزيع القوى العاملة في المنظمات. فضلاً عن توجه المنظمات إلى تنمية القوى العاملة في إطار المجموعات الصغيرة والتي انبثق منها حلقات الجودة.



كيف بدأت حلقات الجودة؟

6-5-1 الأسس الفكرية التي قامت على أساسها حلقات الجودة :

قامت حلقات الجودة على أساس الافتراضات التالية: (فريد زين الدين، 1995 : 25):-

أ- إن كل عامل مسئول عن عمله وأنه يرغب في أن يؤدي عمله بكفاءة وإتقان.

ب- يتجلى إبداع الفرد بشكل أفضل عندما ينتمي بشكل وثيق إلى المنظمة ومنتجاتها، وهذا الانتماء ينجم عن النظرة الشمولية والفلسفة التنظيمية التي تعكسها حلقة الجودة.

ج- إن الشخص الذي يتولى وظيفة معينة هو في أفضل موقع لصنع القرارات بشأنها، وتؤكد عملية حلقة الجودة على أن العاملين في كافة المستويات، ليسوا خبراء في مجال تخصصهم فحسب، وإنما أيضاً قادرون على الإبداع في مجال عملهم.

د- إن الكثيرين من العاملين في الوقت الحاضر لا يمكن أن يضحوا بالحافز نحو النمو، وتحقيق الذات وتطويرها، وتحقيق الأمن الاقتصادي.

هـ- التحسينات في الجودة وفي مستوى الأداء لابد وأن تأتي من أفراد مدربين وملتزمين.

و- إن زيادة المسئولية، والقوة، والسلطة التي تمنح للعاملين من أجل إحداث التغير ينتج عنها مستوى أعلى من المنافسة، وتعزز احترام الذات، وبتلبية المنظمة لحاجات الفرد العامل في التطور الذاتي والوظيفي، يزداد انتماؤه لها ولمنتجاتها، وأيضاً التزامه بتحقيق أهدافها الإنتاجية، والنوعية، والربحية.

ز- تتيح حلقات الجودة فرصة اكتساب مهارات جديدة مثل المهارات التحليلية للمشاكل، ومهارات حل المشاكل، و مهارات قيادية، ومهارات ديناميكيات الجماعة، ومهارات العرض الجماعي.

2-5-6 ما هي حلقات الجودة ؟، وكيف تعمل؟

عزيزي الدارس حلقات الجودة عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد (5-10) يؤدون نفس العمل أو يشتركون في عمل واحد أو في إنتاج منتج معين.

وتشكل حلقة الجودة غالباً بتشجيع ودعم الإدارة الإشرافية المباشرة.

وتجتمع حلقات الجودة مرة أو مرتين شهرياً خلال ساعات العمل الرسمية، أو بطريقة متناوبة، إما في أثناء هذه الفترة أو في فترة أخرى. وينتخب رئيس حلقة الجودة من نفس أعضائها، ويتولى تدريب أعضاء الحلقة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات المعروضة على الحلقة وأسلوب العمل الجماعي.

كما يكافأ أعضاء حلقة الجودة بمعدل الساعات الإضافية أو تحت تسميات أخرى لنظام الحوافز.

أسئلة التقويم الذاتي

ما المقصود بحلقات الجودة ؟

3-5-6 كيفية عمل حلقات الجودة :

شكل (20) خطوات عمل حلقات الجودة.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

اشرح عمل حلقات الجودة؟ و أهم الأهداف التي تستهدفها نظرية الجودة الشاملة؟

عزيزي الدارس تستهدف إدارة الجودة بكل أبعادها إرضاء المستهلك وإشباع رغباته من خلال التركيز على الأبعاد الإستراتيجية التالية :-

أ - السعر : -

تقديم منتج (سلعة أو خدمة) بسعر تنافسي (منخفض مقارنة بأسعار المنافسين الرواد) يتطلب العمل بروح الفريق الواحد في المنظمة وتوجيه جهود الوحدات الإدارية وأعضاء المنظمة في اتجاه استغلال الموارد المتاحة بكفاءة عالية، وخفض الفاقد في الموارد إلى أدنى حد ممكن. ويؤدي البعد الاستراتيجي هذا إلى تعظيم المخرجات وخفض المدخلات.

ب - رضا المستهلك من خلال الاستجابة لرغباته : -

تتباين رغبات المستهلك من صناعة لأخرى وبالتالي من الصعب تحديد ماذا يريد وبدقة ، إلاّ أنه يمكن تحديد الشائع منها والتي تأخذها معظم المنظمات في عين الاعتبار أثناء ممارستها لنشاطها. الشكل (21) يوضح الأبعاد الأساسية لرغبات المستهلك في السلعة أو الخدمة التي تنتجها أي منظمة :



شكل (21) مخطط يوضح رغبات المستهلك الأساسية

ج - الجودة : -

زيادة جودة المنتج وبما يلبي احتياجات ورغبات المستهلك يؤدي إلى زيادة ولاء وثقة المستهلك بالمنتج (سلعة أو خدمة).وحين تستطيع المنظمة على توفير منتج عالي الجودة وبنفس السعر أكثر من المنافسين فإنها بذلك تستجيب لرغبات المستهلك وبالتالي تكسب ولاءه.

د- الإبداع Innovation :

الجهود التنظيمية المبذولة في المنظمة بهدف :

- تطوير منتجات (سلع / خدمة) حالية أو إيجاد منتجات جديدة.

- تطوير أساليب إنتاجية أو إدارية جديدة لتقديم الخدمات أو توفير السلع (والتي سوف يتم مناقشتها في الوحدة السادسة من هذا الكتاب)..

7. الخلاصة:

-عزيزي الدارس- تناولت هذه الوحدة بالتفصيل لنظرية المنظمة ومراحل تطور الفكر التنظيمي حيث تم تناول نظريات الاتجاه الكلاسيكي ونظريات الاتجاه الحديث لنظريات المنظمة.

ثم تعرضت بالتفصيل إلى النموذج الياباني في الإدارة وفقاً لنظرية (Z) وأخيرا تناولت هذه الوحدة إدارة الجودة الشاملة كأحد أبعاد الاتجاه الكمي في الإدارة والتي أصبحت من النماذج التنظيمية التى تسعى المنظمات إلى تطبيقها.

8. لمحة مسبقة عن الوحدة الثالثة:

-عزيزي الدارس- لقد تناولنا في الوحدة الثانية"تطور نظرية المنظمة والفكر التنظيمي للمنظمة"فإننا في الوحدة الثالثة سنتناول "التصميم التنظيمي وعمليات المنظمة" والذي يحتوي على البناء التنظيمي للمنظمة، وأهميته والعوامل المؤثرة في البناء التنظيمي للمنظمة.

9. قائمة المصطلحات:

1. العمليات التنظيمية: **يقصد بهذا البعد انسياب المعلومات، الاتصالات، المتابعة والتسيق عبر المستويات الإدارية.**

2. وحدة الأمر: **أي تلقي الفرد التعليمات والأوامر من فرد واحد وفق مبدأ رجل لرجل.**

3. البيروقراطية: **مجموعة الموظفين والأدوات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة أثناء قيامها بعملها للوصول إلى أهدافها المحددة.**

4. النظام المفتوح: **هو ذلك النظام الذي تنشا بينه وبين البيئة المحيطة علاقة تبادلية.**

5. التداؤوب: **عمل وتكامل الأنظمة الفرعية مع بعض والذي يؤدي إلى إنتاجية عالية عنه إذا عمل كل نظام فرعي بمفرده.**

6. الرقابة الذاتية: **التراكم الثقافي والالتزام الأدبي والشعور بالمسؤولية تجاه الغير.**

10. التعيينات:

المجموعة الأولى:

الأسئلة الموضوعية:

أ -كتب علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة(×) أمام العبارة الخاطئة مع تصحيح الخطأ.

1- لا يختلف صناعة القرار في النموذج الياباني عن النموذج العربي.
2- تؤثر الجودة فقط على المستهلك ولا تؤثر على المنظمة.
3- مبدأ الطاعة أحد أهم مبادئ فايول.
4- يعتبر الرضا الوظيفي أحد مظاهر السلوك التنظيمي.
5- تستطيع المنظمة البقاء في الحياة العملية وبغض النظر عن تفاعلها مع البيئة الخارجية.
6- قدم ديمانجDeming خطوات أساسية لتحسين الجودة .
7- يعتبر فايول أبو الإدارة.
8- كما أن الموظف يتمتع بحقوق فإن عليه واجبات وفقاً للنظرية البيروقراطية.
9- تتكون نظرية النظم من ثلاث مكونات رئيسية.
10- استند النموذج الياباني(Z) على ثلاث أبعاد أساسية.
11- تعتبر بيئة المهمات جزء من البيئة الخارجية للمنظمة.
12- يساعد الفكر التنظيمي على فهم سلوك المنظمة تجاه بيئتها.
13- تتبنى المنظمات اليابانية توظيف خريجي الجامعات.
14- لا تعبر نظرة الناس وفهمهم للنظرية البيروقراطية عن حقيقتها.
15- تشترك كل من الأسرة والمدرسة والوسائل الإعلامية في بناء الإنسان الياباني.
16- من أهم مبادئ النظرية العلمية التوازن بين السلطة والمسؤولية.

17- يعتقد ديمانج أن 20٪ من فشل الجودة يعود للإدارة.

18- عدم التخصص الوظيفي سمة أساسية في النموذج الياباني.

19- هناك ثلاث مراحل سبقت إدارة الجودة الشاملة.

20- يعتقد أنصار النظرية الموقفية بإمكانية الوصول إلى نموذج إداري علمي أمثل .

ب - أسئلة الاختيار المتعدد:

-اختر الإجابة الصحيحة من العبارات الآتية:

1- يعتقد تايلور بضرورة:
أ-الاستمرار في تخطيط العمل ب-تطبيق الإجراءات ج-المحافظة على العمل
د-كل ما سبق.

2- النظام الفرعي:
أ-أصغر من النظام الذي ينتمي إليه ب-يساوي النظام الذي ينتمي إليه ج-موازي للنظام الذي ينتمي إليه د-لاشيء مما سبق.

3-يتم اختيار شاغلي الوظائف على أساس:
أ-التحليل (التوصيف الوظيفي) ب-قرابة الفرد للمدير العام ج- وجاهة الفرد د-لاشيء مما سبق.

4-يدرك الفرد في الإدارة اليابانية على أنه:
أ-جزء من المجتمع ب-غير منتمي للجماعة ج-موظف عادي د-لاشيء مما سبق.

5-يعتقد أنصار النظرية الموقفية بوجود:
أ-بوجود حل أمثل ب-بعدم وجود حل أمثل ج-يمكن الوصول لحل أمثل
د-لاشيء مما سبق.

6-استفاد اليابانيون لتحسين منتجاتهم بالخبراء:
الأمريكان ب- الألمان ج-الفرنسيون

i. **تابع اختر الإجابة الصحيحة من العبارات الآتية:**

7-حاول أنصار الاتجاه الكلاسيكي الوصول إلى:

أ-نموذج إداري علمي للتعامل مع البيئة الداخلية للمنظمة.

ب-نموذج إداري علمي للتعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة

ج- نموذج إداري علمي للتعامل مع المنافسون.

د- كل ما سبق.

8-من حقوق الموظف وفقاً للنظرية البيروقراطية:

أ-اعتبار الوظيفة مهنة ب-الفصل بين العمل والحياة الشخصية ج-وظيفة مدى الحياة د-كل ما سبق

9-من المتغيرات المؤثرة على الموقف البيئي:

أ-حجم المنظمة ب-التقنيات المستخدمة ج-المتغيرات البيئية د-كل ماسبق.

10-تتناول نظرية المنظمة بالدراسة والتحليل:

أ-الفرد ب-الجماعة ج-التغيير التنظيمي د-كل ما سبق.

11-يتقاضى الموظف الياباني إضافة إلى المرتب الشهري مكافئة تدفع كل:

أ- ستة أشهر ب-أربعة أشهر ج-ثمانية أشهر د- لاشيء مما سبق.

12-يشكل عدم التخصص في المنظمات اليابانية :

أ-ميزة ب-عيب ج-متوازن د-لاشيء مما سبق.

13-من أهم رواد نظرية التقسيمات الإدارية:

أ-تايلور ب-فايول ج-ويبر د-لاشيء مما سبق

14-من أهم ما توصلت إليه تجارب هاوتورن ضرورة زيادة:

أ-الأجور ب-فترات الراحة ج-إشراك العاملين في صناعة القرار د-كل ما سبق.

15-يتطلب تطبيق النظرية البيروقراطية توفر عوامل:

أ-قانونية ب-اجتماعية ج-اقتصادية د-كل ما سبق.

16-أول خطوات تطور إدارة الجودة:

أ-الرقابة على الجودة ب-تأكيد الجودة ج-الفحص د-لاشيء مما سبق.

17-تسعى الشركات الدولية للاندماج تطبيقاً لمبدأ :

أ-التلاشي ب-النظم ج-التداؤب د-كل ما سبق.

18-من أسباب ظهور الاتجاه الكلاسيكي التطور:

أ-الحضاري ب-المواصلات ج-الصناعي د-كل ما سبق.

19-تتم صناعة القرار في المنظمات اليابانية من :

أ-أعلى إلى أسفل ب-من أسفل إلى أعلى ج-من الداخل إلى الخارج د-لاشيء مما سبق.

20-يعتقد أنصار النظرية السلوكية بضرورة تحسين :

أ-أجور العاملين ب-معنوية العاملين

ج-الظروف المادية د-كل ماسبق.

المجموعة الثانية : الأسئلة المقالية:

أجب عن جميع الأسئلة التالية :

1- وضح مفهوم النظرية الموقفية وأهم الافتراضات التي بنيت عليها .
2- وضح مفهوم واشرح مكونات نظرية النظام .
3- ناقش كيفية عمل حلقات الجودة (مع الرسم.
4- بين خصائص البيروقراطية.
5- عدد خطوات الإدارة العلمية لدى تايلور.
6- قارن بين المفهوم العربي والمفهوم الياباني للجودة الشاملة.
7- اذكر مبادئ نظرية التقسيمات الإدارية لدى فايول.
8- بين المقصود بالتوظيف الدائم في النموذج الياباني ومميزاته.
9- اشرح إدارة البيئة التنظيمية (مع الرسم).
10- ماذا يقصد بالقواعد والإجراءات

11. إجابات التدريبات:

تدريب (1):

جدول (4) حقوق وواجبات الموظف في المنظمة

على ضوء النظرية البيروقراطية

الحقوق	الواجبات
1- وظيفة مدى الحياة. 2- للفرد في المنظمة أهميته واحترامه، ويحرم إهانته. 3- تنفيذ أوامر الرؤساء. 4- يكتسب الفرد قيمة اجتماعية من الوظيفة أكثر مما لولم يكن فيها. تزداد هذه القيمة بزيادة تعلم الفرد من ناحية، وزيادة الطلب على المعرفة التي يمتلكها الفرد من ناحية أخرى. 5- الترقي في السلم الوظيفي وفق إجراءات محددة من قبل المنظمة. 6- الحصول على أجر ملائم أثناء أداء الوظيفة، وبعد الإحالة إلى التقاعد.	1- أداء الوظيفة وفق الأسلوب المقرر والذي تدرب عليه الفرد. 2- طاعة الرؤساء، وإذا ما شعر الفرد بالظلم، فإنه يمكن أن يرفع شكواه للقيادات العليا. 3- ضرورة الفصل بين العمل الذي يؤديه الفرد في المنظمة وحياته الشخصية (مصلحته). 4- اعتبار الوظيفة مهنة تحتم الالتزام، بأعبائها. 5- نجاح الفرد في سلسلة من الاختبارات هي التي تؤهله لشغل الوظيفة (أي على أساس الكفاءة). 6- قناعة الفرد بالوظيفة وأهميتها أساس الولاء التنظيمي وليس المنفعة.

تدريب (2):

الانتقادات التي توجه للنظرية البيروقراطية :

عزيزي الدارس : على الرغم من المميزات السابقة التي تضمنتها الصفحات السابقة، إلاّ أن هناك انتقادات كثيرة موجة للنظرية. تبنى هذه الانتقادات أكاديميون، وغير أكاديميين (عامة الناس)، و يهمنا في هذا المجال عامة الناس.

نظرة وفهم عامة الناس للنظرية البيروقراطية (السالم، 1988: 64):

1- الجمود والروتين الإداري الممل.

2- الفشل في تحديد الصلاحيات والمسئوليات في المنظمة بشكل واضح.

3- التهرب من المسئولية أو نقلها والتخلص منها. Luck-Passing

4- الأداء البطيء Slow Performance.

5- التعارض بين التوجيهات والإجراءات.

6- تركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين.

المفهوم المغلوط لدى عامة الناس عن البيروقراطية، ربما يعود إلى أمراضها التي علقت بها بسبب سوء فهم وجمود المطبقين لها.

تدريب (3):

جدول مقارنة بين نظرية الإدارة العلمية والسلوكية.

وجه المقارنة	النظرية العلمية	النظرية السلوكية
1- الحوافز.	تركز على الجانب الفسيولوجي من الإنسان، وبالتالي، فإن الحوافز المادية كفيلة بإشباع حاجة الفرد الفيسلوجية. وأن إنتاجية الفرد وأدائه مرتبط بقيمة هذا الحافز.	تركز على الجانب الاجتماعي للطاقات الإنسانية، وبالتالي فإن الحوافز المعنوية كفيلة بإشباعها. وأن إنتاجية الفرد مرتبطة بمدى إشباع الفرد لهذا الجانب.
2- الرشد لدى الفرد.	الرشد المطلق. الفرد رشيد في سلوكه، فهو يسعى إلى تحقيق أقصى منفعة ممكنة يزيد الفرد من إنتاجه، إذا كان ذلك سوف يؤدي إلى زيادة المنفعة المادية المتمثلة في الأجر.	الرشد المحدود. تتعدد حاجات الفرد فهي مادية ومعنوية وأن هناك قيوداً بيئية متعددة تحول وقدرة الفرد على تحقيق الحد الأقصى من الإشباع لحاجته.
3- تقسيم العمل والتخصص.	تؤدي زيادة التخصص إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة التنظيمية	يؤدي التخصص الدقيق إلى خفض الإنتاجية والكفاءة بسبب:- أ- عدم رضا الفرد وشعوره بالملل، نظراً لعدم استغلاله كل طاقاته الإنسانية ومواهبه في العمل المحدد له على أساس التخصص. ب- يؤدي قضاء الفرد ساعات طويلة في تكرار عمليات روتينية بسيطة إلى الشعور بالسأم والملل مما ينعكس سلبياً على إنتاجيته. ج- يؤدي التخصص الدقيق إلى أن يصبح العمل فردياً مما ينتج عنه انخفاض الروابط الاجتماعية بين العاملين، وبالتالي الشعور بالإنعزالية والوحدة، ومن ثم زيادة الملل والإستياء. د- اختصار معرفة الفرد وكفاءته على عملية محددة وإدراك قليل لما يدور خارج تخصصه هـ- رؤية أهداف المنظمة من زاوية التخصص أو العمل الذي يؤديه الفرد، مما يؤدي إلى التعصب.

المصدر : السلمي، 1980.

تدريب (4):

مميزات التوظيف الدائم :

تتلخص مميزات التوظيف الدائم في :-

1. يتقاضى الموظف الياباني إضافة إلى المرتب الشهري، مكافأة تدفع عادةً كل ستة أشهر، قد تصل هذه المكافأة إلى ما يعادل راتب خمسة أو ستة أشهر من كل عام. تدفع هذه المكافأة على أساس الأداء العام للمنظمة. و تدفع هذه الميزة أو الإستراتيجية ليس فقط الإدارة والمالكين إلى الاهتمام بالأداء وتحسينه بل وأعضاء المنظمة، لأن الأداء الجيد والمرتفع يعود بالفائدة على كل المنتمين إليها.

2. تعتمد المنظمات اليابانية على العمالة المؤقتة والتي معظمها من النساء، إذ يندر أن تشتغل النساء في أعمال مهنية تخصصية أو كتابية، بل يعملن في عنابر الإنتاج أو الأعمال الكتابية البسيطة عقب تخرجهن من المرحلة الثانوية.و تعمل النساء اليابانيات لمدة خمس سنوات في الغالب، ثم يتركن العمل للتفرغ لتربية الأطفال ورعاية شئون الأسرة. وقد يعمل بعضهن لمدة أطول قد تصل إلى عشرين سنة مثلاً، لكن ينظر إليهن كموظفات مؤقتات يتم الاستغناء عن خدماتهن أوقات الركود الاقتصادي. ويتسم جدول العمل بالنسبة للنساء بالمرونة.

و ينظر إلى عدم عمل المرأة في المجتمع الياباني على أنه بمثابة الحماية للاستقرار الوظيفي للرجال.

تدريب (5):

بدأت حلقات الجودة

أدرك اليابانيون جسامة التحدي الذي يواجهونه والمتمثل في الارتقاء بجودة منتجاتهم. وبدأ اليابانيون في البحث عن أساليب للرقي بجودة منتجاتهم منذ بداية عقد الستينيات. فاستعان اليابانيون بالخبرات الأمريكية المتمثلة في (Walter Shewhart; Deming; and Joseph Juran) لمساعدتهم في الرقي بمنتجاتهم. عمل الخبراء الأمريكيون إلى جانب جمعية العلماء والمهندسين اليابانيين في تطوير أساليب الرقابة على الجودة، فكان الميلاد الحقيقي لحلقات الجودة في عام 1961.

12. قائمة المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

1- حسن محمد حربي (1989) "علم المنظمة جامعة الموصل"

2-السلمي علي(1980) "تطور الفكر التنظيمي" وكالة المطبوعات الكويت.

3- السالم مؤيد سعيد(2000) "نظرية المنظمة الهيكل والتصميم" –الأردن، دار وائل.

4-المغربي عبد الحميد عبد الفتاح(1998)" دورة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مجموعة النيل العربية .

5-الشماع خليل محمد حسن، وحمود خضير كاظم"(1989) "نظرية المنظمة" الشؤون الثقافية –بغداد.

6-فريد عبد الفتاح زين الدين(1990) "حلقات الجودة كمدخل لتحسين مستوى خدمات وحدات الجهاز الحكومي المصري"مجلة الإدارة، المجلد 27، العدد الثالث ، 19-32.

ثانياً :المراجع الأجنبية:

7-Jones;George and Hill, (1998)" Contemporary Management" McGraw - Hill

8-Griffin Ricky W;(1993)"Management", Houghton Miffin company.

9-Weihrich Heinz; and Koonts Harold (1998),"Management AGlobal perspective" ,McGraw-Hill.



التصميم و البناء التنظيمي للمنظمة

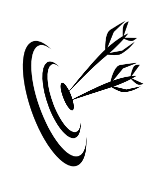
محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1 -1. التمهيد:

عزيزي الدارس- أرحب بك في مطلع هذه الوحدة وأدعوك لقراءة هذه الوحدة الخاصة بـ بالتصميم والبناء التنظيمي للمنظمة -حيث أن البناء التنظيمي يوضح كيفية توزيع المهام بين أعضاء المنظمة إذ يتضمن البناء التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية متمثلة بالتعقد والرسمية والمركزية، في هذه الوحدة عزيزي الدارس سنتناول نوعية البناء التنظيمي ثم سنستعرض في هذه الوحدة البناء التنظيمي في المنظمات اليمنية، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على البناء التنظيمي والتي تتمحور في التكنولوجيا والموارد البشرية والإستراتيجية ثم البيئة التنظيمية والعلاقة بين المنظمة والتغير البيئي، ويتضح لنا من هذا العرض مدى أهمية المواضيع التي تناولتها هذه الوحدة، وقربها من تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة، من خلال تصميم البناء التنظيمي للمنظمة عبر إدارة البيئة التنظيمية للمنظمة .

1 -2. أهداف الوحدة:



عزيزي الدارس :ينبغي بعد دراستك لهذه الوحدة أن تكون قادرا على أن:

1- تتعرف مفهوم البناء التنظيمي للمنظمة والأبعاد الأساسية التي تؤثر فيه.

2- تشرح الأبعاد الأساسية المؤثرة في البناء التنظيمي للمنظمة.

3- تقارن بين البيروقراطية والبناء التنظيمي وكذلك المركزية واللامركزية وخصائص كل منهم وأثرهما على البناء التنظيمي للمنظمة.

4- تلخص مميزات وعيوب الأنواع المختلفة من البناء التنظيمي سواءً فيما يتعلق بالبناء الآلي أو البناء العضوي.

5- تقدم تصور واضح للبناء التنظيمي الذي ينبغي أن تقوم على أساسه.

6- توضيح العوامل المختلفة المؤثرة على البناء التنظيمي وأثر كل عامل على حدة على البناء التنظيمي للمنظمة.

7- تتعرف للبيئة التنظيمية للمنظمة ودورها في بقاء واستمرارية ونمو المنظمة.

8- تشرح التقسيمات المختلفة للبيئة التنظيمية الداخلة و الخارجية.

9- تلخص العلاقة المرتبطة بين إدارة البيئة التنظيمية للمنظمة والتغير البيئي للمنظمة.

1 -3. أقسام الوحدة:

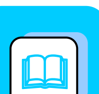
عزيزي الدارس:

ألفت انتباهك إلى أن هذه الوحدة تتكون من قسمين رئيسيين أعدت لكي تحقق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة وهذين القسمين هما:

1- التصميم والبناء التنظيمي للمنظمة.

2- العوامل المؤثرة في البناء التنظيمي.

1 -4. القراءات المساندة:



عزيزي الدارس :إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة والذي يرجى منك عزيزي الدارس أن تستفيد منها قدر الإمكان نظراً لإتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة.

1- المرهضي سنان غالب(1996"دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية) دراسة ميدانية في القطاع الصناعي اليمني، أطروحة دكتوراه مقدمة للجامعة المستنصرية.

2- المرهضي سنان غالب(1999) "دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة الداخلية" دراسة مقارنة على عينة من المنظمات الصناعية في اليمن، الأردن، العراق، -العدد السابع والسبعون يونيو 75، 1999-108.

3- السالم مؤيد سعيد(2000) "نظرية المنظمة الهيكل والتصميم" .الأردن، دار وائل.

4- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح(1998)" الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مجموعة النيل العربية .

5- النعيمي فلاح(1996) "أثر السلوك السياسي للقيادات الإدارية العليا في التكيف التنظيمي وتخصيص الموارد"، أطروحة دكتوراه مقدمة من كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد .

6- رعد عبدالله (1993) "البيئة التنظيمية" بحث غير منشور.

1 -5 - الوسائط التعليمية المساعدة:

عزيزي الدارس:

توجد هناك بعض الوساط المساندة لدراسة هذا المقرر و هي:

1- المحاضرات الإلالكترونية الموجودة في موقع مركز التعليم المفتوح HTTP//:di.ust.edu بنظام LMS وموقع الجامعة WWW.UST.EDU.YE.

2- **القرص الالكتروني المرفق و المحاضرات الإذاعية و البرامج التلفزيونية التي تم إعدادها.**

3- **نماذج الامتحانات و إجاباتها المعدة من قبل عمادة التعليم المفتوح لوحدة الإشراف الأكاديمي .**



2. التصميم و البناء التنظيمي للمنظمة:

2 -1 مفهوم التصميم التنظيمي:

عبارة عن عمليات اختيار المدير للبناء والثقافة التنظيمية والتي على أساسها تحدد المنظمة الأنشطة الضرورية ذات العلاقة بتحقيق أهداف المظمة والرقابة على أداءها (Jones;2010:31).

أهداف التصميم التنظيمي:

- مراقبة أداء أنشطة المنظمة.
- المحافظة على توازن المنظمة وبقائها في الحاضر والمستقبل.
- استمرارية تطوير البناء التنظيمي وبما يساعد على فاعلية تجاوب المنظمة والبيئة الخارجية.
- تذليل الصعوبات التي تحول دون فاعلية الرقابة والمتابعة.

2 -2 مفهوم البناء التنظيمي :

عزيزي الدارس، يوضح البناء التنظيمي كيفية توزيع المهام بين أعضاء المنظمة، والعلاقة الرسمية بين الأفراد من ناحية وبين المجموعات من ناحية أخرى، ومن يرفع التقرير ولمن Who reports to whom، وآليات التنسيق الرسمية والرقابة على استخدام الموارد مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة(Jones, 2010:29)، وعندما تكون المنظمة صغيرة فإن العمل يكون بسيطاً وانسيابياً، و عمليات الاتصالات تكون غير رسمية، وبالتالي لا

ويزداد البناء التنظيمي تعقداً كلما زادت درجة التخصص الرأسية والأفقية وتقسيم العمل و نطاق الاشراف.

تظهر الحاجة إلى بناء تنظيمي رسمي.

أهداف البناء التنظيمي:

- تحديد المهام للأفراد باعتبار ذلك واجبات رسمية.
- تحديد تدفق السلطة (تفويض السلطة) من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى والعلاقة بين تلك المستويات (كل مستوي إداري يشرف على المستوي الذي يليه).
- الرقابة على استخدام الموارد والتأكد من كفاءة ذلك الاستخدام.

الرقابة على سلوكيات الأفراد والعلاقات فيما بينهم والتأكد من خدمتها للمنظمة.

2 -3 الابعاد التي تؤثر على البناء التنظيمي :

يختلف علماء المنظمة على عدد الأبعاد التي تؤثر على البناء التنظيمي، إلاّ أن هناك شبه اتفاق على أن البناء التنظيمي يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية (Tayeb, 1988:9) : التعقد ، الرسمية ، والمركزية ، نتناولها في الصفحات التالية:

التعقد التنظيمي Organizational Complexity :

يؤدي زيادة التعقد التنظيمي إلى زيادة وتوزيع قوى: التخصص الخبرة ، والمعلومات في البناء التنظيمي والعكس صحيح.

ماذا يقصد بالتعقد التنظيمي؟ What is the meaning of organization complex?

يقصد بالتعقد التنظيمي درجة الاختلاف بين المهام (مهام الطبيب في غرفة العمليات والممرضة) والأنشطة (قسم الولادة ، وقسم الجراحة) التي تمارس في المنظمة.

أسئلة التقويم الذاتي

ما المقصود بالتعقد التنظيمي ؟

نطاق الاشراف، نتناولها في الآتي :

أولاً : درجة التخصص الأفقية: Horizontal differentiation

ويعزى التخصص الأفقي إلى درجة الاختلاف بين الوحدات الإدارية في المستوى الإداري الواحد ، مثال: نائب رئيس مجلس الإدارة لقطاع الصناعات الغذائية ، نائب رئيس مجلس الإدارة لقطاع الصناعات البلاستيكية ، نائب رئيس مجلس الإدارة لقطاع الصناعة الدوائية.. حيث يتضح من

المثال السابق اختلاف طبيعة مهام كل نائب من نواب رئيس مجلس الإدارة، وبالتالي فإن شغل كل وظيفة من هذه الوظائف يتطلب خلفيات تعليمية وتخصصات مختلفة.

و تؤدي درجة الاختلاف في التخصص، في المستوى الإداري الواحد إلى صعوبة الاتصال والتنسيق بين شاغلي هذه الوظائف..

ثانياً: درجة التخصص الرأسية Vertical Differentiation :

يعزى التخصص الرأسي إلى عمق الهيكل التنظيمي، لأن زيادة الاختلاف بين الوظائف يؤدي إلى زيادة عمليات التعقد وزيادة عدد المستويات الإدارية، مما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين المستويات الإدارية العليا والدنيا وبالتالي صعوبة الاتصالات والتنسيق والمتابعة.

ثالثاً: تقسيم العمل Division of labor :

يؤدي زيادة تقسيم العمل إلى زيادة التخصص وبالتالي زيادة ممارسة قوة التخصص، وترجع فكرة تقسيم العمل إلى (آدم سميث) Adam Smith، الذي توصل إلى أن الوظيفة المتخصصة Functional Specialization لعشرة عمال في مصنع للأقلام سوف تمكنهم من إنتاج 48000 قلم في اليوم بينما لو أن كل عامل اشتغل بمفرده فإنه ربما لن يستطيع إنجاز أكثر من قلم في اليوم (أي عشرة أقلام لكل العمال) لأنه سوف يقوم بتأدية كل المهام الضرورية لعمليات إنجاز القلم، زيادة تقسيم العمل تؤدي إلى زيادة التخصص وبالتالي التعقد في البناء التنظيمي.



تدريب رقم (1)

هناك مزايا لتقسيم العمل، و أيضاً عيوب قم بالمقارنة بين مزايا وعيوب تقسيم العمل .

رابعاً: نطاق الإشراف Span of Control :

> يؤدي زيادة نطاق الإشراف إلى زيادة ممارسة قوة المعلومات لدى المرؤوسين وبالذات تلك المعلومات ذات العلاقة بالتنفيذ، ويؤدي ضيق نطاق الإشراف إلى زيادة ممارسة قوة الشرعية والثواب والعقاب والمرجعية لدى القيادات العليا.

يؤدي زيادة نطاق الإشراف إلى زيادة ممارسة قوة المعلومات لدى المرؤوسين وبالذات تلك المعلومات ذات العلاقة بالتنفيذ، ويؤدي ضيق نطاق الإشراف إلى زيادة ممارسة قوة الشرعية والثواب والعقاب والمرجعية لدى القيادات العليا.

ويقصد بنطاق الإشراف عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يديرهم فرد واحد بشكل فعال، وتكمن صعوبة الإشراف على عدد كبير من المرؤسين

إلى تشابك وتعقد الاتصالات في المنظمة والتي تأخذ ثلاث أبعاد (Griffin, 1993) :

أ – تفاعل عمليات الاتصال بين المدير وكل مرؤوس (رئيس قسم مثلاً).

ب- تفاعل عمليات الاتصال بين رؤساء الأقسام أنفسهم.

ج- تفاعل عمليات الاتصال بين أعضاء الأقسام.

يمكن التعرف على عدد العلاقات والتفاعلات من خلال المعادلة التالية (Robbins and Katze, 1986:205):

عدد العلاقات = $ن\left(\frac{2^{ن}}{2} + ن - 1\right)$

حيث ن = عدد التقارير (العلاقات) التي ترفع مباشرة من المرؤوسين إلى المدير.

ويزداد المرؤوسون بمتوالية عددية، بينما تزداد العلاقات بمتوالية هندسية، الأمثلة التالية توضح ذلك :

مثال : العلاقة في حالة عدد المرؤوسين 2

عدد العلاقات =

$ن\left(\frac{2^{ن}}{2} + ن - 1\right) = 2\left(\frac{2^{2}}{2} + 2 - 1\right) = 2(2+1) = 6$

عدد العلاقات في حالة عدد المرؤوسين 3،4،5،6 سوف تكون 18،44،100،200 على التوالي.

يتزايد عدد المرؤوسين بمتوالية عددية بينما تتزايد العلاقات بمتوالية هندسية، ويتبين من الأمثلة السابقة أن :

زيادة المرؤوسين من 2 إلى 6 بنسبة : 50٪، 33٪، 10٪، 20٪. بينما زادت العلاقات بنسب قدرها: 200٪، 144٪، 127٪، 122٪.

ويزداد البناء التنظيمي تعقداً بزيادة مرؤوس واحد، عما كان عليه الحال قبل إضافة ذلك المرؤوس.

خامساً: معايير نطاق الإشراف:

على الرغم أنه من الصعوبة بمكان تحديد عدد المرؤوسين الذي يمكن أن يشرف عليهم مدير واحد إلا أن Ralph C. Davis يعتقد أنه يمكن لمدير الإنتاج أن يشرف على 30 مرؤساً بينما يستطيع المدير العام أن يشرف على عدد من المرؤسين يتراوح بين 3-9، ويتفق أغلب علماء الإدارة بأنه لا يوجد عدد محدد يمكن للفرد أن يشرف عليهم، لأن ذلك يعتمد على المعايير الآتية:

أ - المستوى الإداري :

يتسع نطاق الإشراف في المستويات الإشرافية ويضيق في المستويات الإدارية العليا.

ب - قدرات وكفاءة المدير ومرؤوسيه (رؤساء الأقسام) :

يتسع نطاق الإشراف كلما زادت قدرات وكفاءة المدير ومرؤوسيه والعكس صحيح.

ج - المسافة بين المدير ومرؤوسيه :

يتسع نطاق الإشراف كلما عمل المدير ومرؤوسيه في مكان واحد أو عنابر متقاربة، والعكس في حالة تباعد أماكن العمل.

د - طبيعة المهام :

يتسع نطاق الإشراف في صناعة الأقمشة ويضيق في صناعة الأدوية.

هـ - إجراءات أداء المهام أو النشاط :

يتسع نطاق الإشراف كلما كانت إجراءات أداء المهام نمطية والعكس صحيح.

و - درجة تجانس المهام :

يتسع نطاق الإشراف كلما كانت المهام متجانسة والعكس صحيح.

ز - تجدد المواقف :

يتسع نطاق الإشراف كلما كانت المشاكل والمواقف التي يواجهها المرؤوسون روتينية والعكس في حالة تجدد المواقف والمشاكل التي تواجهها المنظمة.

ي - الانسجام بين المدير ومرؤوسيه :

يتسع نطاق الإشراف كلما كان هناك انسجام بين المدير ومرؤوسيه والعكس في حالة عدم وجود انسجام. (Griffin, 1993:270).

جدول (14) معايير تحديد نطاق الإشراف

المعيار	ضيق ← نطاق الإشراف ← واسع		
1- المستوى الإداري.	الإدارة العليا	↔	المستوى الإشرافي
2- مستوى الكفاءة.	منخفض	↔	عالي
3- المسافة بين المدير ومرؤوسيه.	متباعدة	↔	متقاربة
4- طبيعة المهام.	أكثر حساسية على حياة الإنسان	↔	أقل حساسية على حياة الإنسان
5- إجراءات أداء المهام.	غير نمطية	↔	نمطية
6- تجانس المهام.	غير متجانسة	↔	متجانسة
7- تجدد المواقف.	متجددة	↔	روتينية
8- الانسجام.	انسجام متواضع	↔	انسجام عالي

أسئلة التقويم الذاتي

؟

اذكر معايير نطاق الإشراف .

سادساً: درجة الاختلافات الرأسية والأفقية على مستوى الفروع Spatial Differentiation:

قدرة المنظمة على أداء نفس النشاط، وبنفس الدرجة من الاختلافات الرأسية، والأفقية، في فروعها المختلفة.

مثال: (الاختلافات الأفقية): امتلاك المنظمة لأكثر من منتج، فعلى سبيل المثال (مجموعة هايل) مما يعني وجود إدارة تسويق لكل منتج (أو مجموعة منتجات مثل إنتاج البلاستيك)، وهذا النشاط التسويقي يمتد إلى فروع المنظمة في كل من (صنعاء، وعدن، تعز، الحديدة، المكلا، بينما المنتجات كلها تم إنتاجها في الحوبان (تعز) والهيكل التنظيمي لمجموعة هايل أكثر تعقيداً من منظمة تمارس عمليات الإنتاج والتسويق في مدينة صنعاء فقط.

الاختلافات الرأسية: تظهر في حالة البناء التنظيمي الطويل أكثر من البناء التنظيمي المفلطح، فالبناء التنظيمي الطويل أكثر تعقيداً، نظراً لتعدد المستويات الإدارية، واختلاف السلطات من مستوى إداري لآخر، وامتداد ذلك الاختلاف إلى فروع المنظمة.

مثال :- المدير العام في صنعاء، بينما مدراء الإدارات الوسطى يتوزعون في المدن الرئيسية، والمدراء التنفيذيون يتوزعون في مختلف مناطق الجمهورية، مما يؤدي إلى زيادة تعقد البناء التنظيمي. على الرغم من أن تطور المواصلات وزيادة الاعتماد على الكمبيوتر، قد أدى إلى تقريب المسافات بين المركز الرئيسي للمنظمة وفروعها، إلاّ أن عمليات التعقد التنظيمي تزداد بزيادة الاختلافات الرأسية والأفقية في نشاط المنظمة. ومما تقدم نجد أن:- الاختلافات الأفقية، والرأسية، وامتدادها إلى فروع المنظمة يؤدي إلى زيادة التعقد التنظيمي.

4-2 الرسمية Formalization:

2 -4 -1 مفهوم الرسمية:

تفهم الرسمية على أنها نمطية الوظائف التي تؤدي في المنظمة فتكون الرسمية عالية عندما تؤدي الوظائف على ضوء قواعد وإجراءات محددة ومكتوبة، على أن تكون الإجراءات والقواعد بسيطة وواضحة بحيث يسهل تعلمها من قبل أعضاء المنظمة. عكس الرسمية (اللارسمية) يقصد بها حرية الفرد النسبية في أداء المهام الموكلة له.

في حين أن كتابة الإجراءات والقواعد، وعمليات الاتصال داخل المنظمة، مؤشر أساسي لدرجة الرسمية، في المنظمة. وتزداد الرسمية في المنظمات كبيرة الحجم نظراً لتنوع أنشطتها وزيادة عدد موظفيها.

كما أن زيادة الرسمية تؤدي إلى زيادة تركز القوى في القيادات العليا و تبلغ القواعد والإجراءات والتعليمات والسياسات والأعمال اليدوية أكثر من 385 صفحة في شركة "ماكدونال McDonald"، موضح فيها كل صغيرة وكبيرة في تأدية النشاط والسلوك الذي يجب أن يلتزم به الأفراد وملابس العاملين، ولذلك نجد أن منتجاتها نمطية في الحجم، والشكل والمذاق، في كل فرع من فروعها المنتشرة في العالم (Robbins, 1987:66).

2-4-2 أشكال الرسمية (Mintzberg, 1979) :

يؤدي زيادة الرسمية إلى زيادة ممارسة القوة الشرعية والثواب والعقاب لدى المدراء. فيثاب المرؤوس الملتزم بتنفيذ التعليمات والإجراءات بشكل دقيق والعكس صحيح وتأخذ الرسمية ثلاثة أشكال هي :-

أولاً - الرسمية الوظيفية Formalization by Job :

يتم في هذا النوع من الرسمية وصف الوظيفة، مضافاً إلى ذلك ملحق خاص يبين فيه السلوك الواجب على شاغلها الالتزام به، ويحدد كذلك خطوات أداء مهام الوظيفة وبشكل متسلسل.

مثال :

- تحدد الإجراءات والقواعد متى يتم نقل المواد الخام من المخزن بغض النظر عن حجمها.

- تعتمد القيادات العليا في المنظمة في تقديرها للمبيعات القادمة على أساس المعلومات الموفرة من إدارة المبيعات.
- هناك استمارة (Form) خاصة يتم استخدامها عند طلب أي مواد من المخازن.

ثانياً - الرسمية من خلال انسياب العمل Formalization by Work flow:

يتم إلحاق الإجراءات بالعمل نفسه، من خلال تضمينها كل أمر إنتاجي.

ثالثاً - الرسمية من خلال القواعد Formalization by rules:

يتم كتابة القواعد التي تبين كيفية التصرف إزاء المواقف المختلفة التي تواجه:

أ – الوظائف :

مثال: غياب رئيس قسم المبيعات.

يحل نائب رئيس القسم محله في حالة غيابه، على أن يقوم بأداء الأعمال الروتينية مثل عقد الصفقات التي لا تزيد على مائة ألف ريال، وما زاد على ذلك فيتم العودة إلى مدير الإدارة.

ب - انسيابية العمل :

مثال: تأخر وصول المواد من المخازن.

عند تأخر وصول المواد من المخازن، فإن على العمال القيام بعمليات الصيانة الدورية للآلات، بدلاً من إجرائها نهاية الوردية.

مثال: تعطل الآلات.

يتم إعادة توزيع العمال على خطوط الإنتاج الأخرى، حتى يتم إعادة الآلات إلى العمل. أو إعطاء العمال إجازة على أن تخصم من إجازتهم السنوية. ويتم إعادتهم إلى العمل فور إصلاح الآلات.

ج - العمال :

مثال: تأخر العامل.

عند تأخر العامل عن الوصول في الوقت المحدد 8.00 صباحاً فإنه يتم خصم 25٪ من أجره اليومي للنصف الساعة الأولى (8.30) و50٪ من الأجر اليومي للنصف الساعة الثاني 8.45 ، ويعتبر الفرد غائباً فيما عدا ذلك.

تجاوب وبشكل دقيق القواعد والإجراءات على ماذا؟ What، متى When، أين؟ Where، كيف؟ To Whom، لمن؟ ومع من؟ With whose permission .

أسئلة التقويم الذاتي

?

ما هو المقصود بالرسمية وعدد أشكال الرسمية ؟ و ما أثر الرسمية في أداء المنظمة ؟

2 -4 -3 أثر الرسمية في البناء التنظيمي :

لماذا الرسمية في المنظمة ؟ إن تطبيق الرسمية يساعد على تحقيق الآتي:

أ- تنسيق عال بين أنشطة المنظمة المختلفة.

ب- وضع قواعد يحدد على أساسها سلوك الأفراد داخل المنظمة في جميع الاتجاهات الرأسية Vertical ، وأفقية Horizontal.

ج- تؤدي الرسمية إلى كفاءة الأداء :

مثال :

تؤدي الوظائف التخصصية الأفقية في البناء التنظيمي إلى الروتينية في مصانع السيارات.

مثال آخر:

تحدد اللوائح الداخلية إجراءات وقواعد تنفيذ القوانين التي تنشأ على أساسها مرافق الدولة المختلفة. وتهدف الإجراءات والقواعد إلى ضمان عدالة التعامل مع المواطنين وحمايتهم في نفس الوقت، مثالاً على ذلك إجراءات المناقصات العامة، وإجراءات قبول الطلاب في الجامعات اليمنية الحكومية، وإجراءات الترقية بالأقدمية أو الكفاءة، و إجراءات الحصول على الجواز، إجراءات الخروج من مطار صنعاء...إلخ.

4- التأكد من أن المدخلات تسير في عمليات واحدة حتى يتم الوصول إلى مخرجات نمطية.

مثال :

رجل المطافئ لا يستطيع التوقف عن العمل في كل مرة يصل إلى مكان الحريق، حتى يتلقى التعليمات ماذا يعمل، ودور كل فرد في طاقم إطفاء الحريق، كذلك الطيار لابد أن يكون متأكداً تماماً من إجراءات الهبوط بشكل لايقبل الشك.

5- يعزز تطبيق الإجراءات والقواعد الرسمية في المنظمة العلاقة بين المنظمة وجمهورها الخارجي.

مثال :

تطبيق الإجراءات والقواعد المرورية والالتزام بها، يعزز الثقة والعلاقة بين المواطنين وأجهزة المرور من ناحية، ويؤدي إلى الحد من حوادث المرور والعكس صحيح.

2 -4 -4 مدى الرسمية Range of Formalization : -

يختلف مدى الرسمية في المنظمة من وظيفة لأخرى. و وظيفة الإنتاج أكثر رسمية، لأن نشاط الإنتاج عمل روتيني، بينما وظيفة البيع والبحث والتطوير غير روتينية وتحتاج إلى مرونة (أقل رسمية) حتى يتمكن شاغل مثل هذه الوظائف من مواجهة التغيرات البيئية من جهة والتغير في أذواق المستهلكين من ناحية أخرى. تختلف الرسمية كذلك باختلاف المستوى الإداري للوظيفة، و وظائف المستويات الإدارية العليا أقل رسمية نظراً لاختلاف المواقف والتغيرات البيئية التي تواجه شاغليها، بخلاف الحال في المستويات الإدارية السفلي و بالتي تتصف بالرسمية العالية لأن أداء وظائف هذه المستويات يتطلب مستوى أقل من المهارات.

فهناك علاقة طردية بين درجة المهارة المطلوبة لأداء الوظيفة والرسمية (تزداد الرسمية كلما قلت المهارات المطلوبة والعكس صحيح) (Robbins, 1987).

رسمية عالية Maximas Formalization :

يتم التمييز فيما إذا كانت الرسمية عالية من عدمه من خلال التعرف على أداء المهام. فسحب كمية صغيرة من المخازن تمر بنفس إجراءات سحب كمية كبيرة.

رسمية منخفضة Minimas Formalization :

يعطى الموظف مرونة في تقييم المواقف التي يواجهها واتخاذ القرار الملائم دونما رقابة مباشرة (Hall, 1987).

مثال :

تكون الرسمية منخفضة، عندما يحدد وقت حضور وانصراف الموظف من العمل، بينما تكون الرسمية عالية عندما تؤكد على ضرورة تواجد الموظف على مكتبة الثامنة صباحاً، وإلا سوف يخصم عليه أجر نصف ساعة عمل.

2-5 البيروقراطية والبناء التنظيمي:

تولى نظرية البيروقراطية الرسمية أهمية كبيرة يحددها ويبر Weber في الآتي (Mintzberg, 1987:84-25) :-

أولاً: وضع مبادئ ثابتة ورسمية يتم تطبيقها بشكل دقيق من خلال لوائح إدارية توضح الآتي:

أ – النشاط الروتيني والواجبات الرسمية يتم تحديدها بشكل ثابت.

ب- تغيير الواجبات الرسمية يجب أن يكون من خلال تعليمات وأوامر من الذين لديهم سلطة إصدار ذلك. كصاحب العمل أو الإدارة العليا التي لديها الحق والمؤهلة لإحداث أي تغيير في واجبات وأنشطة المنظمة.

ج- تحديد طرق أداء المهام تؤدي إلى تأدية الواجبات بشكل صحيح.

ثانياً: المبادئ الرسمية التي يتم فيها تحديد السلطات وبشكل دقيق في الهيكل التنظيمي، تؤدي إلى انسياب نشاط المنظمة بشكل نظامي ودقيق من أعلى إلى أسفل.

ثالثاً: تعتمد الإدارة الحديثة على تدوين الواجبات الرسمية لكل وظيفة وكيفية أدائها ووضع ذلك في ملفات يحتفظ بها لتصبح مرجعية لشاغل الوظيفة.

رابعاً: شغل الوظائف الرسمية في المنظمة يتطلب: تخصص وخبرة مع تدريب كافيين لأداء المهام.

خامساً: مرونة القواعد والإجراءات الرسمية وإمكانية تعلمها والتدرب عليها، من خلال طرق خاصة تساعد على ذلك.

أسئلة التقويم الذاتي

؟ وضح العلاقة بين البيروقراطية و البناء التنظيمي.

2 -6 - المركزية Centralization:

توزيع القوى أو السلطة (الشرعية) على مختلف المستويات الإدارية وفقاً للحاجة وطبيعة الموقف.

2 -6 -1 - مفهوم المركزية Concept of Centralization :

يقصد بالمركزية: درجة تركز عمليات اتخاذ القرار في نقطة محددة في المنظمة (Robbins, 1987:73)، ويمكن أن تشرح المركزية بأنها درجة الرسمية والسلطة المركزة لدى فرد واحد أو وحدة واحدة التي عادة ما تكون في المستويات الإدارية العليا في المنظمة والتي تسمح أو تأمر من هو في المستويات الدنيا للمنظمة باستخدام أو تخفيض المدخلات في عملهم، وتمارس المركزية في المنظمات الرسمية، ومن خلال السلطات الرسمية وعادة ما يتم التركيز على صلاحيات اتخاذ القرار (المرهضي، 1996: 25).

2 -6 -2 خصائص المركزية : -

تتصف المركزية بالخصائص التالية :-

أ- تتركز المركزية في المنظمات الرسمية وتطبق من خلال السلطة الرسمية، ولا توجد في المنظمات غير الرسمية.

ب- تركز المركزية على صلاحيات اتخاذ القرارات، وفيما إذا كان هناك تفويض لاتخاذ القرارات في المستويات الدنيا، أو أن القرارات وصلاحيات اتخاذها تتركز في المستويات الإدارية العليا، بينما التنفيذ يكون من خلال المستويات التنفيذية.

ج- تركز القوة أو المركزية في المستويات العليا قد يكون بيد فرد واحد أو وحدة واحدة.

د- تطور تكنولوجيا المعلومات ساعد على تنفيذ المركزية بفاعلية.

أسئلة التقويم الذاتي

?

وضح مفهوم المركزية و خصائصها.

2-6-3 كيف يمكن التعرف على المركزية في المنظمة ؟

يمكن التعرف على درجة المركزية في المنظمة من خلال فهم خطوات صناعة القرار في المنظمة (Paterson, 1969)، التي يحددها الشكل (22) :

	Executio n		Authorization		Choice		Advice		Information Situation		
Action الأداء ← ماذا تم إنجازه ؟	التنفيذ	←	سلطة اتخاذ القرار	←	اختيار	← ↓	مقترحات	← ↓	معلومات	←	الموقف
	ماهي السلطة الضرورية لاتخاذ القرار؟				ماهو الهدف المقصود؟		ماذا يمكن أن يكون؟		ماذا يجب أن يكون؟		
What is in fact done?	What is authorized to be done?				What is intended to be done?		What should be done?		What can be done?		

شكل (22) متابعة خطوات صناعة القرار

Source : Mintzberg, (1979: 188).

يفهم الشكل السابق على أساس الآتي :

أ- جمع معلومات وبما يتلاءم والموقف لصانعي القرار دون تقديم أي مقترحات عن ماذا يمكن أن يكون و ترك ذلك لصانع القرار.

ب- تقديم المعلومات قد تحمل في مضمونها مقترحات إلى صانع القرارات عن ماذا يجب أن يكون.

ج- يقصد بالاختيار تحديد تقديم بدائل لصانع القرار عن ماذا يجب أن يكون.

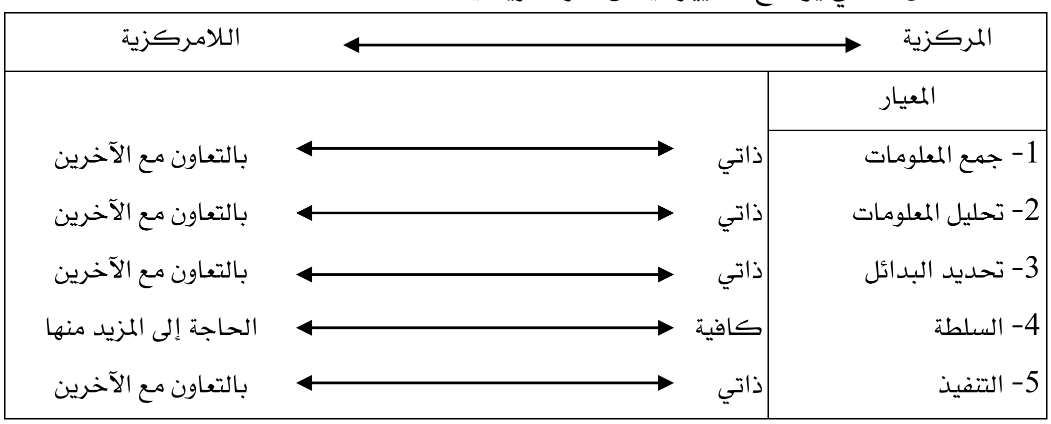
د- يقصد باتخاذ القرار، اختيار البديل من البدائل المقدمة في الخطوة السابقة الذي يجب أن ينفذ.

هـ- إعطاء الأوامر للمرؤوسين بتنفيذ البديل، الذي تم اختياره في الخطوة السابقة.

و- تكون المركزية عالية في حالة ما يقوم الفرد (الوحدة الإدارية) بنفسه بـ:-

جمع المعلومات، تحليل المعلومات، تحديد الاختيارات (البدائل)، بدون الحاجة إلى سلطة إضافية، ويقوم بعمليات التنفيذ أو التوجية بتنفيذ البديل تحت إشراف مباشر، والعكس صحيح.

الشكل التالي يوضح معايير قياس المركزية في المنظمة :-



المعيار	المركزية ⟷ اللامركزية	
1- جمع المعلومات	ذاتي ⟷	بالتعاون مع الآخرين
2- تحليل المعلومات	ذاتي ⟷	بالتعاون مع الآخرين
3- تحديد البدائل	ذاتي ⟷	بالتعاون مع الآخرين
4- السلطة	كافية ⟷	الحاجة إلى المزيد منها
5- التنفيذ	ذاتي ⟷	بالتعاون مع الآخرين

شكل (23) معايير تحديد المركزية واللامركزية في صناعة القرار.

أسئلة التقويم الذاتي



اشرح كيف يمكن التعرف على المركزية في المنظمة.

7-2 اللامركزية Decentralization :

تطبيق المركزية واللامركزية مسألة نسبية، تختلف من منظمة لأخرى تبعاً للبيئة التي تعمل فيها من ناحية، ومرحلة تطورها وطبيعة نشاطها من ناحية أخرى. وتحتاج المنظمة إلى تطبيق اللامركزية في البناء التنظيمي للأسباب التالية:

أ- صعوبة فهم وصناعة القرارات في مستوى إداري واحد أو نقطة واحدة في المنظمة.

ب- صعوبة توصيل المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

ج- كثرة وتعقد المعلومات يؤدي إلى صعوبة فهمها نظراً لبعد متخذ القرار عن مصدرها (صعوبة فهم رئيس الشركة في صنعاء، لطبيعة الزبائن في جدة كما يفهمها مدير فرع جدة).

د- تعدد خطوط الإنتاج (100 منتج مثلاً) والفروع (20 فرع)، تجعل من الصعب فهمها من قبل فرد واحد.

ه- قد يساعد التطور التكنولوجي في مجال المعلومات إلى تحليل وإيصال المعلومات إلى رئيس الشركة إلاّ أن وقته سوف لن يسمح بدراستها.

و- تساعد اللامركزية على التكيف البيئي السريع للمواقف المختلفة.

ز- تساعد اللامركزية على الاستفادة من الأفراد الأذكياء والمبدعين في صناعة القرارات و تعزز الدافعية والولاء التنظيمي لدى أعضاء المنظمة وتساعد على تدريب الإدارة الوسطى لكي يعلو في المستويات الإدارية العليا.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

اذكر الأسباب الموجبة لتطبيق اللا مركزية في المنظمة ؟ موضحاً أبعاد اللامركزية المختلفة .

2 -7 -1. أبعاد اللامركزية :

تأخذ اللامركزية بعدين رأسي وأفقي، والصفحات التالية توضحهما:

أ - اللامركزية العمودية Vertical Decentralization :

يقصد باللامركزية العمودية تسلسل تفويض سلطة اتخاذ القرار من القيادات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى بشكل عام والتنفيذية (السفلى) في بعض الوظائف مثل الإنتاج والتسويق، ويتم منح مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام سلطة رسمية في تحديد واختيار

البدائل ذات العلاقة بموضوع القرار أو الموقف الذي تواجهها. يتباين تفويض السلطة ليس من مستوى إداري لآخر، ومن وظيفة لأخرى بل من منظمة لأخرى، باختلاف طبيعة نشاطها.

ويتم تحديد اللامركزية العمودية عن أساس الإجابة على التساؤلات التالية:

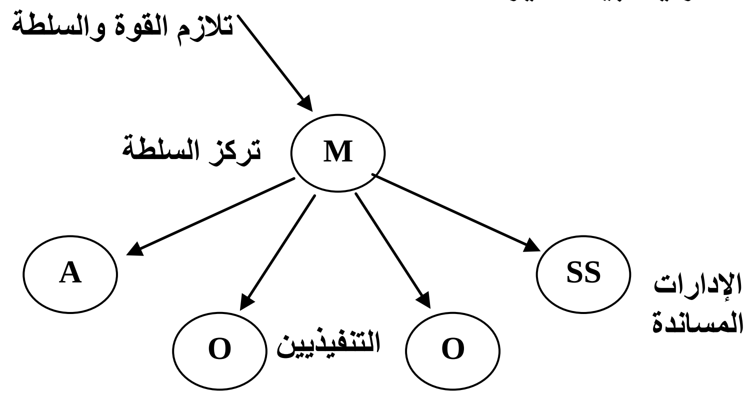
1- ما هي السلطة التي يجب تفويضها إلى المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة؟
2- إلى أي مستوى إداري يجب تفويض السلطة ؟
3- إلى أي مدى يمكن السماح باستخدام السلطة ؟

ب - اللامركزية الأفقية Horizontal Decentralization :

يقصد باللامركزية الأفقية نقل السلطة من خطها الرسمي المتمثل في الإدارة العليا The Strategic Apex، والإدارة الوسطى Middle Line Mangers إلى الاستشاريين المتمثلين في الإدارات المساندة Support Staff (تشمل الإدارات: القانونية، العلاقات العامة، العلاقات الصناعية، البحث والتطوير .R.D، التسعيرة، الرواتب...إلخ)، والإدارات الفنية المتخصصة Technostructure (تشمل الإدارات: التخطيط الاستراتيجي، المتابعة، التدريب، بحوث الإنتاج، جداول الإنتاج، دراسة العمل، شئون التوظيف...الخ).

و تأخذ اللامركزية الأفقية الأشكال التالية (Mintzberg, 1979:193):

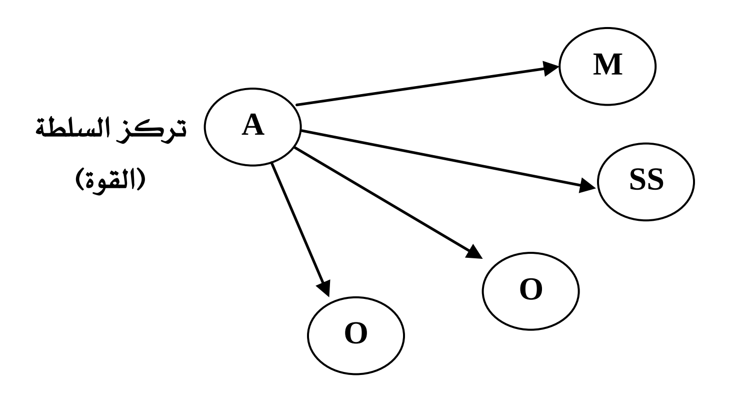
1- **القوة (السلطة) فردية (بيد المدير):**



شكل (24) القوة بيد المدير

يقصد باللامركزية في الشكل السابق سماع المدير للآخرين وأخذ آرائهم في صناعة القرارات.

2- القوة (السلطة) بيد الفنيين :



شكل (25) تركز القوة (السلطة) بيد الفنيين والمتخصصين

تتركز السلطة بيد الفنيين (الشكل 25) بشكل عام ومصممي ومحللي العمل الذين يحددون للتنفيذيين ماذا يعملون ومتى بشكل خاص، عندما يتصف نشاط المنظمة بالآتي :

أ – نمطية التنسيق بين أنشطة المنظمة المختلفة.

ب- نشاط وإنتاج المنظمة نمطي وروتيني قائم على قواعد وإجراءات محددة.

ج- انخفاض عمليات الرقابة والمتابعة، نظراً لانسيابية العمل المعتمد على القواعد والإجراءات. تكون اللامركزية الأفقية عالية أو منخفضة، وفقاً للخطوات المبينة في الشكل (26) :

عالية ← اللامركزية أفقية → منخفضة

اللامركزية أفقية ← [ ] — [ ] — [ ] — [ ] — [ ] → مركزية أفقية

إنسجام متبادل | *** نمطية المهارات | ** نمطية المخرجات | نمطية العمليات في الإنتاج * | إشراف مباشر

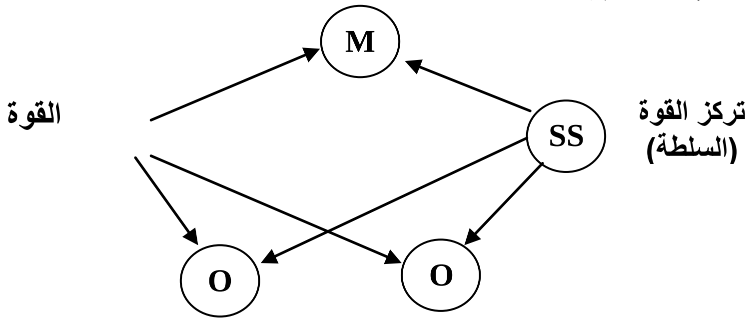
شكل (26) انسيابية اللامركزية الأفقية تعتمد على آلية التنسيق بين الخطوات الموضحة في الشكل السابق.

❖ يتم الوصول إلى نمطية العمليات من خلال الرسمية التي تحدد سلوك الأفراد.

❖❖ يتم التوصل إلى مخرجات نمطية من خلال التخطيط ونظام الرقابة.

❖❖❖ يتم التوصل إلى مهارات نمطية من خلال التدريب والبرامج التعليمية.

3 - القوة (السلطة) بيد الخبراء Power to the experts :



(شكل (27) تركز القوة بيد الخبراء أكثر من المدراء)

تركز السلطة في هذا النوع من اللامركزية شكل (27) بيد ذوي العلم والمعرفة بغض النظر عن موقعهم ومناصبهم في البناء التنظيمي، تبدأ السلطة غير رسمية ثم تصبح رسمية مع مرور الوقت وزيادة اعتماد المنظمة على ذوي الخبرة، يتطور كذلك دور الخبراء في المنظمة من مستشارين إلى شركاء للمدراء في صناعة القرار.

ما هي السلطة الأفقية التي تمنح لذوي الخبرة في المنظمة :

أ - سلطة غير رسمية :

على الرغم من قوة المدراء وامتلاكهم للسلطة، إلاّ أنهم في بعض القرارات يحتاجون إلى معلومات ونصح من ذوي الخبرة، سواءً في الإدارات المتخصصة أو المساندة، مما يؤدي إلى انتقال القوة (السلطة) وبشكل غير رسمي من المدراء إلى ذوي الخبرة في المنظمة الذين يحددون البدائل ويقدمون النصح بشأنها.

مثال: شراء آلات :

يعتبر هذا النوع من القرارات فني، وقدرة المدير في اتخاذ مثل هذا القرار محدودة، لذلك فإنه يلجأ إلى تشكيل لجنة من إدارات: التخطيط الاستراتيجي، بحوث الإنتاج، تحليل العمل، القانونية، التسعير، و تنتقل سلطة (قوة) صناعة هذا النوع من القرارات آلياً من المدير إلى هذه اللجنة. ويصبح دور المدير هنا فقط إقرار ما تم اتخاذه في اللجنة، بدلاً من صناعة واتخاذ القرار.

ب - المشاركة الرسمية في صناعة القرار :

يشترك المدراء سواءً في المستويات الإدارية العليا أو الوسطى مع ذوي الخبرة في صناعة بعض القرارات. يكون هذا النوع من المشاركة محدد وبشكل رسمي في المنظمة.

مثال: تقديم منتج جديد :

يتولى صناعة مثل هذا النوع من القرارات مجموعة عمل مكونة من إداريين في: الإنتاج، التسويق، التصاميم، الموارد البشرية، واستشاريين من: التخطيط الاستراتيجي، بحوث الإنتاج، جداول الإنتاج، البحث والتطوير، والتسعيرة.

وتعتمد قوة كل عضو في مجموعة العمل هذه على: خبرته، والمعلومات التي لديه، والقدرة التحليلية وليس على مركزه الوظيفي. كما تختلف قوة مشاركة الفرد باختلاف المواضيع المعروضة للنقاش، فنجد مثلاً رجال التسويق لديهم الكثير مما يمكن أن يقال عن رغبات المستهلكين، وألوان المنتج والموديلات...إلخ بينما يكون المهندسين الصناعيين أكثر قدرة على القول الكثير حول مكونات وخصائص المنتج... وهكذا بالنسبة للمشاركين الآخرين.

ج - تركز الخبرة لدى التنفيذيين :

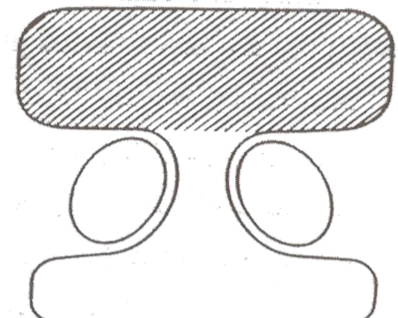
تنتقل سلطة (قوة) صناعة القرار إلى التنفيذيين على الرغم من أنهم غير مدراء، بسبب الحاجة إلى خبرتهم. فزيادة تخصص التنفيذيين تؤدي إلى تركز السلطة لديهم رغم أنهم غير مدراء وفي أدنى مستوى إداري. ويسمى هذا النوع من السلطة باللامركزية الرأسية، وتعود السلطة إلى التركز في القيادات العليا وقليل من الاستشاريين في حالة عدم تخصص التنفيذيين.

2 -7 -2 أنواع اللامركزية (يمثل الجزء المضلل في الأشكال A,B,C,D,E

Mintzberg, (1979:208-10)□

النوع الأول : المركزية الأفقية والعامودية:

تتركز عمليات صناعة واتخاذ القرار في القيادات العليا في المنظمة بشكل عام، والمدير التنفيذي بشكل خاص، إلاّ أن ذلك لا يعني عدم إشراك بعض مدراء الإدارات الوسطى والاستشاريين والتنفيذيين في صناعة بعض القرارات (بفعل قوة المعلومات والخبرة والتخصص).

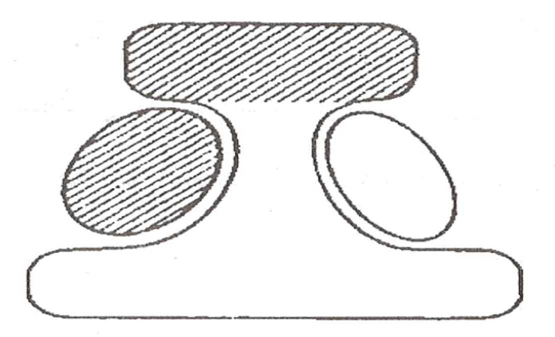


Type A: Vertical and Horizontal Centralization

شكل (28) المركزية (القوة) الأفقية والعامودية

النوع الثاني : اللامركزية أفقية محدودة :

تزداد السلطة (القوة) غير الرسمية لبعض الفنيين والمتخصصين في هذا النوع من البناء التنظيمي، بسبب زيادة اعتماد المنظمة عليهم في تنميط العمليات (التي تعتمد على التنسيق النمطي) وتوجيه الآخرين من خلال الرسمية، بينما تنخفض سلطة مدراء الإدارات الوسطى والتنفيذيين.



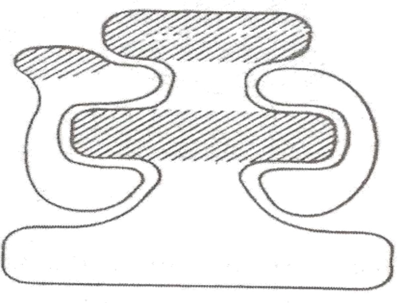
□

Type B: Limited Horizontal Decentralization (Selective)

شكل (29) اللامركزية أفقية محدودة

النوع الثالث : اللامركزية عاموديه محددة (متوازية) :

يبين الشكل (30) محدودية اللامركزية العمودية والتي يتم من خلالها تفويض السلطة إلى الإدارات الرئيسية مثل: التسويق، الإنتاج...إلخ لصناعة القرارات ذات العلاقة بنشاطها، ويظهر هذا النوع من اللامركزية في حال نمو المنظمة وتوسع بنائها التنظيمي على أساس جغرافي أو سلعي. وتحاول المنظمة كذلك في هذا النوع من البناء التنظيمي التخطيط والتنميط Standards المسبق لمخرجاتها، معايير تقييم الأداء والتنسيق بين سلوكيات أعضائها، مما يدفعها إلى (توزيع القوى) وتفويض بعض السلطات غير الرسمية للمخططين، من أجل التخطيط لذلك ووضع نظام رقابي شامل لنشاط المنظمة.

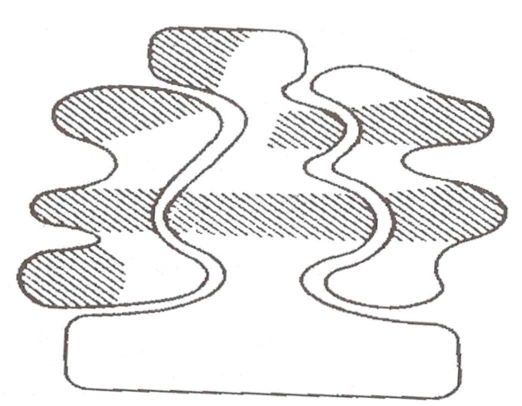


Type C: Limited Vertical Decentralization (Parallel)

شكل (30) اللامركزية عامودية محدودة

النوع الرابع : اللامركزية عمودية وأفقية انتقائي:

يتم تفويض السلطة في هذا النوع من البناء التنظيمي، حيثما وجدت الخبرة والمعرفة ذات العلاقة بصناعة القرارات بغض النظر عن موقع الفرد في الهيكل التنظيمي، ويتم ممارسة القوى (السلطة) من خلال تقديم الاستشارات للمدراء او المشاركة المباشرة في صناعة القرارات وفي بعض الحالات التحكم في عمليات المفاضلة بين البدائل المتاحة.

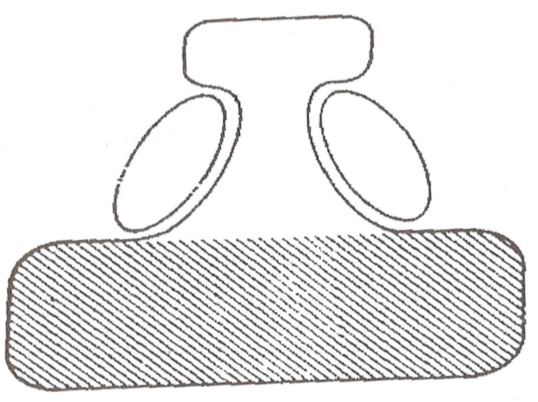


Type D: Selective Vertical and Horizontal Decentralization

شكل (31) اللامركزية عاموديه وأفقية

النوع الخامس: اللامركزية الأفقية والعمودية للمستوى التنفيذي في المنظمة:

تتركز قوة وسلطة صناعة القرار في هذا النوع من البناء التنظيمي في يد التنفيذيين (قوة التخصص) بدلاً من المدراء، نظراً للمهارات والمعارف التي يمتلكونها وهناك علاقة طردية بين درجة تخصص التنفيذيين ودرجة السلطة الممنوحة لهم، وتتم عمليات التنسيق هنا على أساس المهارات النمطية.



Type E: Vertical and Horizontal Decentralization

شكل (32) اللامركزية الأفقية والعمودية للمستوى التنفيذي

؟

أسئلة التقويم الذاتي

عدد الأنواع المختلفة للامركزية و أوجه الاختلاف في تمركز القوى في الأنواع المختلفة .

8-2 . نوعية البناء التنظيمي :

يحدد نوعية البناء التنظيمي في المنظمة على ضوء الأبعاد الأساسية التي سبق مناقشتها في هذا الفصل (التعقد، الرسمية، والمركزية)، والذي يتأرجح بين الآلية، والمختلط، والعضوية، الشكل التالي يوضح ذلك :

آلي Mechanistic			عضوي Organic
المركزية Hierarchy of Authority	مركزية Centralized	↔	اللامركزية Decentralized
القواعد والإجراءات Rules and Procedures	كثيرة Many	↔	قليلة Few
تقسيم العمل Division of Labor	واضح ومحدد Clear-Cut	↔	غير واضح Ambiguous
استخدام تكنيك إداري محدد Use of Managerial techniques	عالي Extensive		منخفض Minimal
التنسيق والمتابعة Coordination and Control	رسمية Formal and Impersonal	↔ ↔	غير رسمية Informal and Personal

درجة التعقد	+	درجة الرسمية	+	درجة المركزية	=*	البناء التنظيمي
عالي ↔ منخفض		عالي ↔ منخفض		عالي ↔ منخفض		آلي ↔ عضوي مختلط

شكل (33) الأبعاد التي تحدد نوعية البناء التنظيمي.

نستخلص من الشكل السابق أن زيادة التعقد أو الرسمية والمركزية تؤدي إلى:

1- البناء التنظيمي الآلي Mechanistic of organization structure

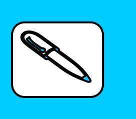
يقصد بالبناء التنظيمي الآلي: تصميم بناء تنظيمي يسمح بتوجيه سلوكيات الأفراد أثناء أداءهم للمهام (ويتم توجيه تلك السلوكيات وفقاً لقواعد وإجراءات وتعليمات مكتوبة) والتنبؤبها ،

ومن ثمَّ محاسبة الفرد عن أي انحراف أو مخالفة لتلك السلوكيات المحددة سلفاً Jones (2010:131,).

خصائص البناء التنظيمي الآلي:

يتصف هذا النوع من البناء التنظيمي :

- بالتعقيد العالي، والرسمية العالية والمركزية.
- روتينية المهام، والسلوك المبرمج (الموجها) لأعضاء المنظمة.
- مركزية صناعة واتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا.
- والتنفيذ في المستويات الإدارية الدنيا وتحت إشراف مباشر وفي ضوء قواعد وإجراءات محددة.
- رأسية تدفق المعلومات من أعلى الهيكل إلى المستويات الإدارية السفلى.
- وضوح المهام والأدوار للأفراد في المنظمة.
- مهام محددة وتخصص عالي ومعرفة كل فرد مسئولياته.
- لايجوز للفرد الخروج عن السلوكيات المحددةلة سلفاً.



تدريب رقم (2)

هناك عيوب و مميزات لكل من البناء التنظيمي الآلي و البناء التنظيمي العضوي، قارن بين تلك الأنواع المختلفة للبناء التنظيمي من حيث المزايا و العيوب .

بعض مميزات البناء الآلي :

أ- فاعلية الرقابة والمتابعة والتنسيق.

ب- التركيز العمودي للسلطة مما يساعد على تطبيق أي تغيير مرغوب فيه بشكل سريع.

ج- سرعة تحرك الإدارة في حال وجود أية أزمة في المنظمة.

عيوب البناء الآلي :

رغم المميزات السابقة الذكر إلاّ أن هناك انتقادات توجه لهذا النوع من البناء التنظيمي منها :

أ – انخفاض الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل.

ب- تركز المعلومات وسلطة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا مما يزيد من هرمية البناء التنظيمي.

ج- التشديد على الالتزام بالقواعد والإجراءات وإهمال فاعلية وكفاءة أداء المهام.

2- البناء التنظيمي العضوي Organic of organization structure

يقصد بالبناء التنظيمي العضوي: ذلك البناء الأكثر مرونة من البناء التنظيمي الآلي (سلوكيات الأفراد أثناء أداءهم للمهام والأنشطة أكثر مرونة) مما يسمح للأفراد بالتجاوب والتكيف السريع مع أي تغيرات بيئية ووفقاً لطبيعة الموقف (Jones, 201:132).

يتصف بالمرونة والقدرة على التكيف البيئي، تأخذ الاتصالات جميع الاتجاهات في المنظمة، وتتواجد سلطة صناعة القرار حيثما وجدت المعرفة والمعلومات بغض النظر عن المركز الوظيفي.

خصائص النظام العضوي:

يتصف البناء التنظيمي العضوي مما يلي:

- المرونة والقدرة على التكيف البيئي.
- تأخذ الاتصالات جميع الاتجاهات في المنظمة.
- تتواجد سلطة صناعة القرار حيثما وجدت المعرفة والمعلومات بغض النظر عن المركز الوظيفي.
- أدوار الأفراد محددة مع السماح لهم بتطوير مهارات متنوعة بغرض تعزيز قدراتهم للتجاوب والتغير في المهام.
- يؤدي الفرد أكثر من مهام مما يعني زيادة الإنتاجية
- يشترك الأفراد معاً ومن وظائف مختلفة في حل المشاكل التي تواجه العمل.

مميزات البناء العضوي :

يتميز هذا النوع من البناء التنظيمي بمميزات كثيرة منها :

أ – يتيح المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المستويات الإدارية المختلفة.

ب- يزداد الرضا الوظيفي وبالتالي يقل معدل دوران العمل.

ج- سرعة وسهولة انتشار المعلومات في المنظمة.

عيوب البناء التنظيمي :

رغم المميزات السابقة الذكر إلاّ أن هناك انتقادات توجه لهذا النوع من البناء التنظيمي منها :

أ – غير ملائم للمنظمات كبيرة الحجم وذات الإنتاجية الكبيرة.

ب- صعوبة التجاوب مع كل المتغيرات البيئية وبنفس الفاعلية نظراً لتباين قدرات القادة الإداريين.

3 - البناء التنظيمي المختلط Mix of organization structure

يأخذ هذا النوع من البناء التنظيمي الوسطية، في الواقع العمل لا يوجد بناء تنظيمي آلي أو عضوي 100٪، ولكن يمكن القول أن البناء التنظيمي يميل إلى الآلية أو العضوية (Burns and Stalker, 1961).

2 -9. البناء التنظيمي في المنظمات اليمنية:

أثبتت دراسة أجريت على عينة (29 منظمة كبيرة الحجم) من المنظمات الصناعية أن بناءها التنظيمي يميل إلى العضوية 48٪، ثم البناء المختلط 42.2٪، والبناء الآلي 11.8٪. ويميل البناء التنظيمي في منظمات القطاع العام والمختلط إلى العضوية فالمختلط، بينما يميل البناء التنظيمي في منظمات القطاع الخاص إلى الآلية (المرهضي، 1996: 91).

يظهر استخدام القوة في المنظمة في حالة ندرة الموارد واحتدام المنافسة على الموجود منها، وتضارب المصالح بين الأطراف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة والأطراف المتحالفة معها في البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى نشوء صراع داخل المنظمة يؤثر سلباً على أدائها إذا لم يتم إدارته بفاعلية وكفاءة .

3. العوامل المؤثرة في البناء التنظيمي :

البناء التنظيمي عبارة عن "نظام رسمي للمهام" يوضح العلاقة بين رافعي التقارير التي من خلالها يتم التعرف على كيفية استخدام أعضاء المنظمة للموارد في تحقيق أهداف المنظمة، و يتأثر البناء التنظيمي بأربعة أبعاد أساسية: وهي التكنولوجيا والموارد البشرية والإستراتيجية والبيئة التنظيمية و الشكل التالي يوضح ذلك :

شكل (34) العوامل المؤثرة على البناء التنظيمي.

?

أسئلة التقويم الذاتي

يتحدد البناء التنظيمي على عوامل عده ؟ اذكر تلك العوامل المؤثرة في البناء التنظيمي .

و يمكن استعراض مضامين الشكل (34) على النحو التالي:

3-1 التكنولوجيا:

عزيزي الدارس: يقصد بالتكنولوجيا: المهارات، المعرفة، المستلزمات، الماكينات، الكمبيوتر، وغيرها من المستلزمات التي تستخدم في تصميم المنتج و توزيعه (سلعة/خدمة).

ويعتقد (Robbins, 1987:125) أن التكنولوجيا عبارة عن معلومات وآلات وتكتيكات إدارية لعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في المنظمة.

و تحتاج المنظمة إلى التكنولوجيا بغض النظر عن طبيعة نشاطها (سلعي أو خدمي) لتحويل المدخلات إلى مخرجات. وكلما زاد تعقد التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة كلما واجهت الإدارة والعاملين صعوبة في استخدامها بشكل أفضل و يؤدي تعقد التكنولوجيا في المنظمة إلى الحاجة إلى بناء تنظيمي عضوي Organic لكي يتمكن المدراء وأعضاء المنظمة من التكيف والاستجابة السريعة مع أي موقف جديد غير متوقع وبالتالي تبني الحلول الملائمة لمواجهة المواقف الجديدة، و يكون البناء التنظيمي الآلي Mechanistic هو الملائم في حالة ماتكون التكنولوجيا بسيطة وروتينيه ، لأن المهام بسيطة وخطوات إنتاج السلعة أو الخدمة محددة.

بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين البناء التنظيمي والتكنولوجيا:

تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين نوعية البناء التنظيمي والتكنولوجيا منها :-

أولاً: دراسة Perrow, 1970 :

توصل Perrow إلى أن هناك بعد ين يؤثران في نوع البناء التنظيمي:

1 - تكنولوجيا معقدة Task variety :

تواجه الفرد أثناء أداء المهام أو الوظيفة مشاكل ومواقف غير متوقعة، نظراً لتعقد التكنولوجيا المستخدمة أو البيئة التنظيمية أثناء أداء المهام، وهذا يدفع الإدارة لتبني بناء تنظيمي عضوي حتى يتيح للمدراء ورؤساء الأقسام والوحدات الإنتاجية في المستويات الإدارية المختلفة من تبني

Task analyzability Task variety

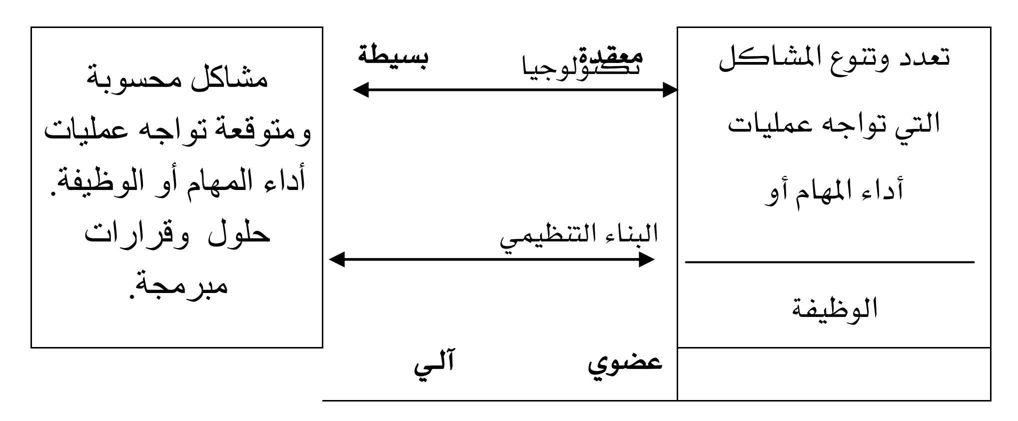
الحلول الملائمة للمواقف والمشاكل المتنوعة التي يواجهونها أثناء أداء المهام أو الوظائف. وغالباً ما تكون القرارات المتخذة في حل مثل هذه المشاكل غير مبرمجة (غير روتينية).

و يتضح التعقد التكنولوجي في عمل العلماء والباحثين والعاملين في المختبرات الذين يقومون بتطوير وتقديم منتجات جديدة، كذلك فريق المخططين في القيادة العليا للمنظمة الذين يتولون صياغة الاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة.كما أن عمليات إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة والآلات المستخدمة والعاملين هي عامل آخر يبين تعقد التكنولوجيا.

و بالتالي فإن زيادة اعتماد التكنولوجيا (الآلات والمعدات غير الأوتوماتيكي) المستخدمة في الإنتاج على: مهارات ومعارف وقدرات العاملين وضرورة عملهم معاً كلما دل ذلك على زيادة تعقد التكنولوجيا.

2 - تكنولوجيا غير معقدة Task analyzability : -

يكون هذا النوع من التكنولوجيا أكثر وضوحاً في حالة الإنتاج الكبير Mass-production، أو العمليات البسيطة لأن العمال يؤدون وبشكل متكرر نفس المهام، مما يعني أن المدير قد وضع حلولاً جاهزة ومبرمجة للمشاكل التي قد يواجهها الأفراد أثناء أداء المهام أو الوظائف، وبالتالي التأكد من أداء المهام بفاعلية وكفاءة. ينطبق هذا النوع من التكنولوجيا على مؤسسة المياه، والكهرباء، والمؤسسة العامة للأسمنت، وكذلك مطاعم الوجبات السريعة المنتشرة في صنعاء وعدن. ويكون الروتين في هذا النوع من المنظمات أكثر وضوحاً. الشكل (35) يوضح ذلك:



شكل (35) العلاقة بين البناء التنظيمي والتكنولوجيا.

و الشكل السابق يبين العلاقة بين البناء التنظيمي والتكنولوجيا:

ثانياً: دراسة Woodward, 1958 :

تناولت دراسة Woodward ثلاثة أنواع من تكنولوجيا الإنتاج هي :

1 - إنتاج دفع صغيرة الحجم Small-Batch technology :

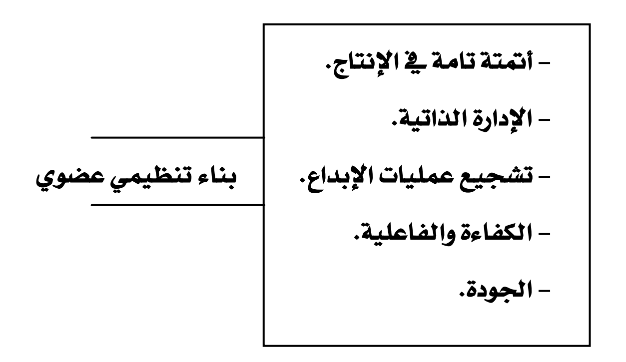
تعتمد التكنولوجيا المستخدمة في هذا النوع من النظام الإنتاجي على مهارات العاملين، وعملهم معاً على شكل مجاميع صغيرة (مع الأخذ في الاعتبار أن نوعية المنتج وتكويناته تؤثر في ذلك)، ومن أمثلة هذا النظام الإنتاجي: صناعة بعض الحلي والمجوهرات، السيارات، ذات التصميم المميز، الساعات...إلخ. يستلزم أن يكون البناء التنظيمي لهذا النوع من الإنتاج عضوي Organic واللامركزية حتى يتمكن العاملون، والمدراء من سرعة التجاوب مع أي دفعة أو طلبيه وبحسب المواصفات التي يرغب فيها الزبون أو المستهلك.

2 - الإنتاج الكبير Mass-production technology : -

تتصف التكنولوجيا بالأتمتة "Automation" في هذا النوع من الإنتاج وتسير العمليات الإنتاجية بشكل مبرمج و متكرر. ويتميز هذا النظام الإنتاجي بالكفاءة نظراً لممارسة كل فرد في المنظمة عملاً روتينياً، ويكرر نفس المهام. البناء التنظيمي الآلي Mechanistic هو المناسب لمثل هذا النظام الإنتاجي لأن المدير من خلاله يستطيع متابعة ومراقبة الأداء في المنظمة. و يركز هذا النظام الإنتاجي على نمطية المنتج وضخامة العدد أو الكمية.

3 - الإنتاج المستمر Continuous-process technology : -

يعتمد هذا النوع من النظام الإنتاجي على الأتمتة التامةFull-Automatic والنشاط الإنتاجي يسير على أساس خطوات متتالية (متتابعة). ويقتصر دور العنصر البشري في هذا النوع من النظام الإنتاجي على الرقابة من خلال شاشة الكمبيوتر. ويتمثل دور العنصر الإنساني في الترقب والحذر لأي طارئ، (توقف آلة أو ماكينة، عمل الكمبيوتر...الخ) غير متوقع واتخاذ القرار السريع لما للتأخر من عواقب وخيمة. وربما يكون البناء التنظيمي المرن أكثر ملاءمة لهذا النظام الإنتاجي. ويتضح هذا النظام الإنتاجي في: إنتاج الحديد والصلب، البترول، الكهرباء بشكل عام وتلك المحطات التي تعمل على الطاقة الذرية بشكل خاص. وتتمثل العوامل التي تدفع المنظمات إلى تبني المرونة في بنائها التنظيمي يوضحها الشكل (36):



شكل (36) العوامل التي تدفع المنظمة إلى الاتجاه نحو البناء التنظيمي العضوي.

ثالثاً: دراسة Thompson, 1967 :

طبيعة نشاط المنظمة والعمليات Process الداخلية وحالة عدم التأكد Uncertainty بين المدخلات والمخرجات يؤثر على نوعية البناء التنظيمي طبيعة سير العمليات في المنظمة تنقسم إلى :

1 - تسلسل العمليات الإنتاجية Long-linked technology :

تسلسل العمليات الإنتاجية واعتماد كل مرحلة على الأخرى، يؤدي إلى طول المسافة المكانية والزمنية بين المدخلات والمخرجات، مما يؤدي إلى زيادة حالة عدم التأكد بين المدخلات والمخرجات، مثل Input→A→B→C→D→output و يحتاج هذا النوع من النشاط الإنتاجي إلى كفاءة وفاعلية في التنسيق بين كل مرحلة وأخرى،

مما يدفع المنظمة إلى الميل والتوجه نحو البناء التنظيمي الآلي و يسود النوع هذا من النشاط في المنظمات الصناعية كبيرة الحجم ذات الإنتاج الكبير.

2 - الربط بين المدخلات والمخرجات Mediating Technology :

يتم في هذا النوع من النشاط الربط بين المدخلات والمخرجات مباشرة، أي بين الزبون مباشرة سواءً من يوفر المدخلات أومن يشتري المخرجات، والمنظمة(بائعة أو مشترية) Client(A)→Transformation→Client(B)، و تخفض المنظمة حالة عدم التأكد (بين المدخلات والمخرجات) من خلال زيادة الدعاية والتي تؤدي إلى زيادة الزبائن وبالتالي قلة اعتماد المنظمة على زبائن محددين، ويسود هذا النوع من التكنولوجيا (نظام الإنتاج) في المنظمات الخدمية مثل البنوك، البريد والمواصلات...إلخ. ويكون البناء التنظيمي في هذا النوع من الأنظمة منخفض التعقد وعالي الرسمية.

3 - تكنولوجيا كثيفة Intensive Technology :

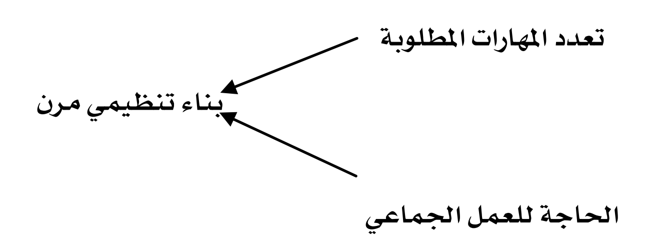
يسود هذا النوع من التكنولوجيا في المستشفيات، الجامعات، مراكز البحوث. مدخلات متعددة ← التعامل معها ← مخرجات

Resources (A, B, C, D…) input → Transform (P) → output

يكون زبائن هذا النوع من المنظمات متنوعين، وبالتالي تواجه المنظمة مواقف متنوعة بتنوع الزبائن. ويكون البناء التنظيمي معقداً والرسمية منخفضة، وبالتالي الميل إلى المرونة (العضوية).

2-3 الموارد البشرية Human Resource

تؤثر نوعية وخصائص الموارد البشرية على نوعية البناء التنظيمي الذي تميل المنظمة إلى تطبيقه. كما أن المهاراذت العالية المطلوب توافرها في أعضاء المنظمة، وزيادة الحاجة للعمل الجماعي (سواء على شكل مجاميع أو فرق) لإنجاز المهام، يؤدي إلى زيادة الحاجة إلى بناء تنظيمي عضوي (مرن) وتبني اللامركزية.



و من المعلوم أن العمال الماهرون والمؤهلون أو الذين يتلقون تدريباً عالياً يرغبون في ممارسة نشاطهم بحرية نسبية دونما إشراف مباشر.

و يتضح ذلك في مهن المحاسبين الذين يرغبون في كتابة التقارير المالية دونما مراقبة أو إشراف مباشر، كذلك الطبيب والممرض أو الممرضة يعطون الاهتمام اللازم للمريض دونما رقابة أو متابعة مباشرة.

أسئلة التقويم الذاتي

اشرح أثر نوعية وخصائص الموارد البشرية على نوعية البناء التنظيمي ؟

3 -3 الاستراتيجية : -

ربما ظهر التفكير الاستراتيجي بظهور نظرية النظم، ولكن ماذا يقصد بالإستراتيجية ؟
تعددت وتطورت الأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع الإستراتيجية كذلك المفاهيم التي تناولتها، منها :-

يرى Kootz, 1984 إن الإستراتيجية عبارة عن إطار عام من الأفعال تتضمن توظيف الموارد لتحقيق الأهداف العامة، بينما يرى Chandler, 1962 أن الإستراتيجية عبارة عن عمليات تحديد الأهداف الأساسية بعيدة المدى وتهيئة الموارد اللازمة، وتبني العمليات التشغيلية التي تحققها. ويعتقد Walker, 1992 أن الاستراتيجية تعني كل شيء يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

بين مفهوم الإستراتيجية.

و تتناول المفاهيم الاستراتيجية في أغلبها متغيرات تشمل تحديد الأهداف التنظيمية بشكل شمولي، الموارد، الأنظمة الواجب تطويرها، الأنشطة الواجب القيام بها من قبل أعضاء المنظمة بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية، وتناول هذه المتغيرات ليست بالشيء الجديد على الأدب الإداري إلاّ أن التفكير الاستراتيجي يناقشها في ظل بيئة تنظيمية ديناميكية وحالة عدم تأكد عالية.

تدريب رقم (3)

أيهما يسبق البناء التنظيمي أم الاستراتيجية؟

الدراسات الأكثر شيوعاً، والتي تناولت العلاقة بين الاستراتيجية والبناء التنظيمي :

أولاً: دراسة Chandler, 1958 :

يتغير البناء التنظيمي وفقاً لاستراتيجية المنظمة. و يعتبر Chandler أهم من أشار إلى العلاقة بين الاستراتيجية والبناء التنظيمي من خلال الدراسة التي أجراها على 100 منظمة كبيرة الحجم، وقد تم في هذه الدراسة التوصل إلى:

أن البناء التنظيمي يتغير تبعاً لتغير العمليات الإنتاجية، و تبدأ المنظمة حياتها العملية بإنتاج (منتجات محدودة) (تصنيع، بيع، تخزين...إلخ) وبالتالي بناء تنظيمي بسيط، ويدار هذا النوع من المنظمات بفرد واحد في يده سلطات اتخاذ كافة القرارات. وأهم خصائص البناء التنظيمي لهذا النوع من المنظمات يتصف بـ: منتج واحد (أو نشاط محدد)، و مدير واحد تتركز سلطة اتخاذ القرارات بيده. وانخفاض التعقد والرسمية.

ثانياً: دراسة Miles and Snow, 1978 :

توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الاستراتيجيات ونوعية البناء التنظيمي. التغير في الإستراتيجية يؤدي إلى تغير في البناء التنظيمي. تبني أي من الاستراتيجيات تعتمد على التغير البيئي (داخلي أو خارجي) وكذلك (ثقافة وسلوكيات القيادات في المنظمة). والاستراتيجيات الأكثر شيوعاً هي على النحو التالي:-



تدريب رقم (4)

قارن بين الأنواع المختلفة للإستراتيجيات من حيث الخصائص و أثرها على البناء التنظيمي .

أ - الإستراتيجية الدفاعية Defenders : -

تحافظ المنظمة على وضعها الحالي (محدودية المنتجات، الأسواق، وحصة سوقية، صغيرة). وتحاول المنظمة مقاومة المنافسين والتميز في أسعار ونوعية منتجاتها، وتجنب دخول أسواق جديدة، وتقديم منتجات جديدة.

خصائص البناء التنظيمي في ظل هذه الإستراتيجية:

تباين أفقي، رقابة ومتابعة، مركزية، اتصالات رأسية، أي ميل نحو البناء التنظيمي الآلي.

ب - إستراتيجية المنقب Prospectors : -

تسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات جديدة، دخول أسواق جديدة، محاول اقتناص الفرص المتاحة، التشجيع على الإبداع بغض النظر عن الأرباح، والكفاءة. ويعتمد نجاح المنظمة في تطبيق هذا النوع من الإستراتيجية على قدرتها في تغطية مساحة واسعة من البيئة التنافسية ومعالجة المواقف المتنوعة.

خصائص البناء التنظيمي في ظل هذا النوع من الإستراتيجية يشمل :

اللامركزية، تنوع تكنولوجي وبالتالي التنوع في النشاط، الرسمية منخفضة، اتصالات رأسية، روتينية قليلة. يميل البناء التنظيمي إلى المرونة.

ج - إستراتيجية المحلل Analyzers : -

تسعى المنظمة من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية إلى :-

تقديم منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة بعد التأكد من جدوى السوق وربحية الفرص المتاحة. تقلد المنظمة المنافسين في أساليبهم الإدارية، ومنتجاتهم بعد التأكد من نجاح تلك المنتجات والأساليب لدى المنافسين. و تبحث المنظمة عن تعظيم الأرباح من خلال التركيز على الكفاءة وتخفيض المخاطر.

يميل البناء التنظيمي (مختلط) في ظل هذا النوع من الاستراتيجيات إلى الآلية (الروتينية والنمطية) والمرونة (العضوية). ويعاب على هذا النوع من البناء التنظيمي عدم القدرة على الاستجابة لأي تغير بيئي سريع.

د - إستراتيجية المستجيب Reactions :

تتبنى إدارة المنظمة هذه الإستراتيجية عند فشلها في مواجهة التغيرات البيئية ووضع إستراتيجية واضحة وملائمة، وفشل إدارة المنظمة في تبني أي من الاستراتيجيات الثلاث السابقة هو الذي يدفعها إلى تطبيق هذه الاستراتيجية.

يميل البناء التنظيمي للمنظمة التي تطبق هذه الاستراتيجية إلى الآلية ولذلك تفشل في التكيف مع التغيرات البيئية، فتلجأ إلى تطبيق استراتيجية المستجيب.

4-3 البيئة التنظيمية Organizational Environment

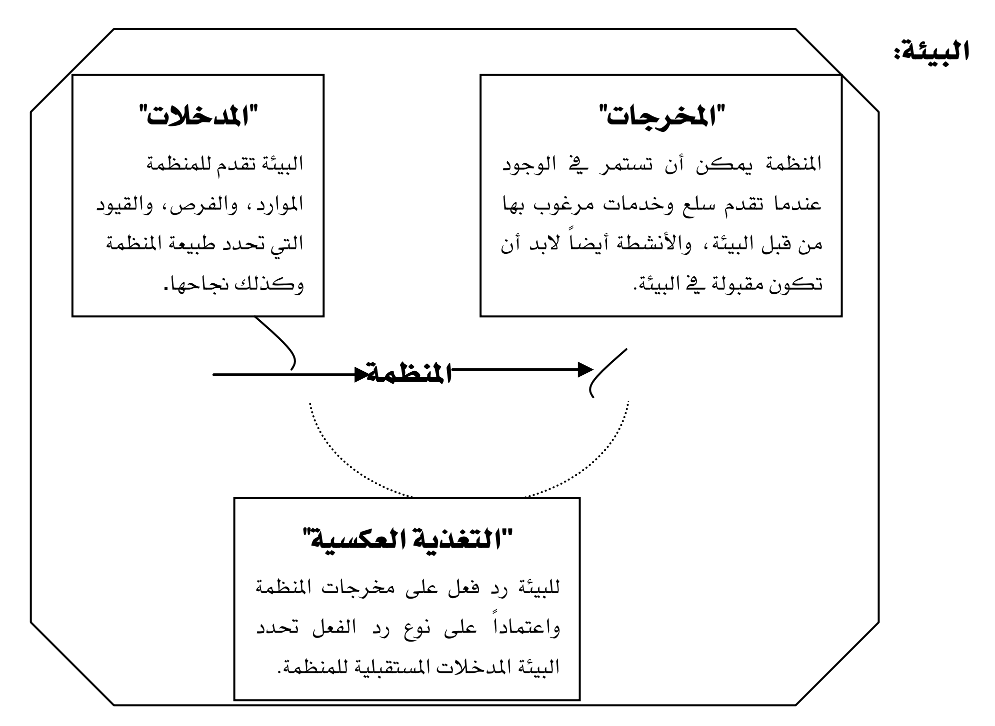
لا توجد المنظمة في فراغ بل تعمل في بيئة توفر لها الموارد وفي نفس الوقت تضع عليها قيوداً ومحددات، وتتصف البيئة التنظيمية بالديناميكية، وبالتالي فإن بقاء المنظمة واستمراريتها ونموها يعتمد على مدى قدرتها على التكيف البيئي. يوضح شكل (38) أن المنظمة وبيئتها في حالة اعتماد متبادل على بعضهما حيث تقدم المنظمة السلع والخدمات التي ترغب بها البيئة المحيطة، بينما تقدم

البيئة الموارد الضرورية للمنظمة المتمثلة في الموارد: المادية، البشرية، المالية والمعلوماتية مقابل السلع والخدمات التي تنتجها، و تقدم البيئة للمنظمة الفرص، وقدرة المنظمة على اقتناصها يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية عليها، وبالتالي زيادة قدرتها على الحصول على الموارد المختلفة، كما أن عجز المنظمة على التكيف البيئي ورفض البيئة لمنتجاتها (سلع أو خدمات) يمثل تهديداً لبقاء المنظمة نظراً لتناقص التدفقات النقدية وبالتالي عجز المنظمة على شراء الموارد الضرورية لعمليات البقاء.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

وضح مفهوم البيئة التنظيمية وتقسيماتها المختلفة و علاقتها بالبناء التنظيمي للمنظمة .



شكل (38) العلاقة بين المنظمة وبيئتها عن الطائي رعد عبدالله

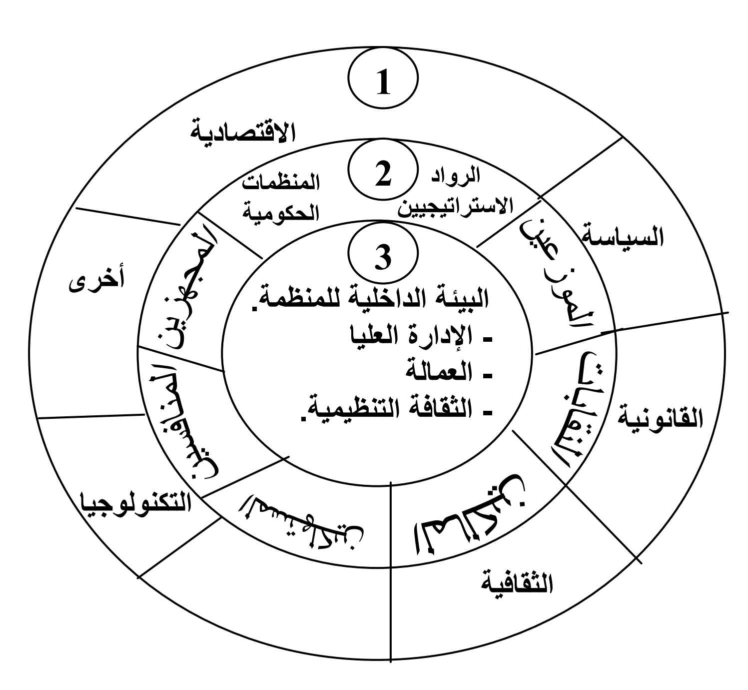
Source : Hicks, 1972:82

3 -4 -1 مفهوم البيئة :

تُعرف البيئة التنظيمية بأنها كل القوى التي تحيط بحدود المنظمة وتؤثر في عملها ، وتتغير هذه القوى من وقت لآخر، وبتغيرها تظهر للمنظمة فرص (سوق جديد ، اختفاء بعض المنافسين، زيادة القوى الشرائية) وتهديدات (انخفاض القوى الشرائية، تضخم، تغير في أذواق المستهلكين، ظهور منافسين جدد ، عجز في الموارد...إلخ). وقدرة المنظمة على التكيف البيئي سواءً في الحد من التهديدات أو حُسن استغلال الفرص دليل على كفاءة وفاعلية المنظمة.

3 -4 -2 تقسيمات البيئة التنظيمية :

يصنف علماء الإدارة البيئة التنظيمية إلى داخلية وخارجية Duncan, 1972 من غير الممكن الفصل بينهم يتضح ذلك من الشكل (39):



شكل (39) العلاقة بين البيئة الخارجية والداخلية

Source : Griffen, 1993:63

أولاً : البيئة العامة General Environment :

تؤثر البيئة العامة على المنظمة بشكل غير مباشر إلاّ أن ذلك التأثير يتفاوت من منظمة لأخرى وبحسب درجة تطورها و تتكون البيئة العامة من الأبعاد التالية :

أ -البعد الاقتصادي :

تتمثل البيئة الاقتصادية في سعر الفائدة، التضخم، معدل البطالة، النمو الاقتصادي، القوى الشرائية، زيادة معدل البطالة، التغير في شرائح وقدرات المستهلكين وغيرها من القوى الاقتصادية.

ب -الأبعاد الاجتماعية والثقافية :

تتضمن هذه الأبعاد القوى في البناء الاجتماعي والذي هو عبارة عن العلاقة بين الأفراد والمجاميع في المجتمع، كذلك الثقافة الوطنية ومكوناتها.

ج -البعد التكنولوجي :

يشمل هذا البعد المهارات والآلات والمعدات التي تستخدمها المنظمة في تصميم المنتجات وتوزيعها. القوى التكنولوجية عبارة عن الابتكارات التكنولوجيا الجديدة والمتاحة في السوق.

د - البعد الديمغرافي :

يقصد بهذا البعد التغير في خصائص السكان المتضمن: السن، الجنس، الأقليات، التمييز على أساس الجنس والتقسيمات الاجتماعية.

هـ - الأبعاد السياسية والقانونية :

تتمثل هذه الأبعاد في: التغير في القوانين الخاصة بالصناعة، والقطاع الخاص (الخصخصة)، قوانين المقاييس والمواصفات، زيادة التركيز على حماية

و - البعد العالمي :

تتجه المنظمات إلى العالمية ويعتبر ذلك أحد أهداف المنظمة الإستراتيجية يتضمن البعد العالمي: التغير في العلاقات الدولية، التغير في اقتصاديات الدول، السياسات، النظام القانوني، التغير التكنولوجي، العوائق التجارية، زيادة نمو التوجه الديمقراطي، والاتصالات بوسائلها المختلفة.

أسئلة التقويم الذاتي

?

عدد أبعاد البيئة العامة المؤثرة على البناء التنظيمي للمنظمة ؟

ثانياً : بيئة المهمات : -

تختلف أبعاد بيئة المهمات باختلاف المفكرين وطبيعة المنظمات التي درسوها. إلاّ أن الأبعاد التالية متفق عليها، وتطبق عملياً في كبريات الشركات العالمية كشركة (IBM) وهي:

المستهلكون، والمجهزون، وعرض العمل، والمنافسون، والموزعون، والتشريعات الحكومية. (Dill, 1958; Thorellic, 1967; Thompson, 1967; Negandhi and Reimann, 1973; Daft, 1988) وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد :-

أ – المستهلكون:

هم الأفراد الذين يحرزون أو يشترون السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة وهؤلاء يشكلون غاية المنظمة وهدفها النهائي لأنهم سبب بقائها أو اندثارها. وهناك تناسب طردي بين تطور المنظمة وزيادة عدد المستهلكين أو الحصة السوقية (Osborn and Hunt, 1980; Daft, 1988; Robbins, 1990).

ب – المنافسون:

المنافسون هم الأشخاص أو المنظمات التي تعمل في النشاط نفسه وذلك في إنتاج سلع أو خدمات (Daft, 1988:68). أيضاً تواجه المنظمات منافسة مندوبي ووكلاء التوزيع وكذلك التنافس على المنظمات التي توفر المدخلات (Osborn and Hunt, 1980) ويشكل المنافسون ضغطاً على المنظمة من خلال الموارد المالية وغيرها والذي يظهر في سرعة نقل المدخلات والمخرجات (Just in time) وكذلك خفض التكلفة.

ويدفع هذا الضغط المنظمة إلى اتباع أساليب أخرى جديدة لكي تتمكن من البقاء. ويتم أيضاً الضغط على المنظمة من خلال تقديم نماذج من المنتجات (Northcraft and Neale, 1990).

ج – المجهزون:

هم الأفراد أو المنظمات التي يمكن للمنظمة التعامل معها أو معهم لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد لغرض تسهيل مهامها في إنتاج سلع أو تقديم خدمة للمستهلكين (Daft, 1988:68) وتختلف الموارد التي تحتاج إليها المنظمات اختلافاً بيناً بحسب طبيعة نشاط المنظمة، ومرحلة نموها وفلسفتها ومن أجل أن تقوم المنظمة بنشاطها على أتم وجه فإنها تحتاج إلى الاحتفاظ بعلاقة جيدة مع المجهزين.

د – الموزعون :

وهم الذين يوزعون السلع أما إلى الوسطاء أو إلى المستهلك النهائي. وبدون تعاونهم المتواصل تزداد صعوبة تنفيذ الأعمال وضمان نجاح المنظمة في الأمد الطويل (Osborn and Hunt, 1980).

هـ - عرض العمل:

كل منظمة تحتاج إلى عمالة مدربة ماهرة. وللعمالة مصادر متعددة في البيئة الخارجية كخريجي المعاهد والكليات ومخرجات التعليم الأخرى، وما تملكه المنظمات المنافسة الأخرى من كوادر بشرية يمكن الاستفادة منها. وقد تنخفض العمالة في سوق العمل بفعل الهجرة الخارجية والداخلية (Daft, 1988) .

و – التشريعات القانونية:

وهي التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة المركزية والمحلية (عند تطبيق قانون السلطة المحلية) المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية، والصحية، والتأمينات ضد إصابة العمل. وكذلك سياسة الحكومة الضريبية والنقدية والبيئية، والنوعية (الجودة) وحماية المستهلك. وتأثير القوانين والتشريعات على المنظمة يعتمد على طبيعة نشاط المنظمة (Daft, 1988; Northcraft and Neale, 1990) .

يتضح من خلال العرض السابق لأبعاد بيئة المهمات، مدى أهميتها وقربها لعمليات وضع وتحقيق الأهداف التنظيمية. وأنَّ عمليات تناولها بالتحليل الدقيق سوف يبين للمنظمة الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية إلاّ أن هذا التحليل وكذلك تحديد الخيار الاستراتيجي لن يكون عملية مجدية إذا لم يتم تحديد الوسائل الملائمة في بيئة المنظمة الداخلية، ومن هذه الوسائل تكييف العمليات بما يتلاءم ومتطلبات البيئة الخارجية، وتحديد معايير التقويم، وإيجاد وتأهيل العمالة المطلوبة لتأدية المهام المتنوعة، وإيجاد نوع من الرقابة والمتابعة والتنسيق بين الأنشطة المختلفة التي تؤدي إلى تنفيذ الاستراتيجية المحددة بكفاءة عالية (Child, 1977; Osborn and Hunt, 1980).

أسئلة التقويم الذاتي

?

وضح مفهوم بيئة المهمات و الأبعاد المؤثرة فيها .

5.3 إدارة البيئة التنظيمية Managing the Organizational Environment

تتم إدارة البيئة التنظيمية من خلال تصميم أو إعادة تصميم بناء تنظيمي يتضمن إدارات مختلفة تفوض لها السلطة Authority لتتعامل مع القوى البيئية المختلفة ويبين الشكل (40) جزء من البناء التنظيمي المسئول عن إدارة البيئة.

↑يشير السهم إلى الإدارة المسئولة على مواجهة الضغط البيئي.

شكل (40) كيفية إدارة القوى البيئية

Source :Jones; George; and Hill, 1998:85

نستخلص من الشكل (40) الآتي :

يصمم البناء التنظيمي بحيث يعطى المرونة لكل إدارة لكي تتكيف وتتجاوب مع القوى البيئية التي تواجهها من خلال تفويض السلطة على النحو التالي:

ضغوط المستهلكين ↓	ضغوط المنافسين ↓	ضغوط المجهزين ↓
إدارة المبيعات والخدمات -------------- إدارة البحوث والتطوير	إدارة التسويق والبحوث الاستراتيجية -------------- إدارة الحسابات المالية	إدارة الموارد -------------- إدارة العلاقات العامة والإدارة القانونية
↑ ضغوط تكنولوجيا	↑ ضغوط البيئة الاقتصادية	↑ ضغوط البيئة السياسية والقانونية

1- تتولى إدارة المبيعات مسئولية اقتراح معالجة أي تغيرات في أذواق المستهلكين والتكيف مع ذلك التغير.

2- تتولى إدارة البحوث والتطوير مسئولية إدخال التصميمات الجديدة لتتلاءم مع التكنولوجيا الجديدة، كذلك اقتراح إدخال آلات ومعدات وتقنيات فنية Skills ومعرفية Knowledge لأعضاء المنظمة وبما يتلاءم والتكنولوجيا الجديدة.

3- تتولى إدارة التسويق والبحوث الإستراتيجية أو بحوث المستهلكين مسئولية التعامل مع ضغوط المنافسين، كون هاتين الإدارتين أكثر دراية بالمنافسين وتتولى كذلك هذه الإدارات مسئولية توفير المعلومات الضرورية للقيادات العليا بشأن استراتيجيات المنافسين.

4- تتولى الإدارة المالية وحسابات التكاليف بشكل خاص مسئولية مواجهة التغيرات الاقتصادية، وتشكل التغيرات الاقتصادية ضغط على المنظمة لتأثيرها على حجم المبيعات والقدرة

الشرائية للمستهلكين. زيادة معدل البطالة يؤدي إلى ضعف القدرة الشرائية للمستهلكين من ناحية وفقدان بعض المستهلكين من ناحية أخرى. وتواجه الإدارة المالية هذه الضغوط من خلال: البحث عن مصادر تمويل أقل تكلفة وتشخيص واقتراح معالجات لأماكن الفاقد Waste وكذلك اقتراح استراتيجيات لزيادة الكفاءة وتساعد هذه المعالجات المنظمة على المنافسة السعرية وبالتالي الاحتفاظ بحصتها السوقية.

5- تمثل المدخلات لأية منظمة العمود الفقري لعمل واستمرارية المنظمة و أي عجز أو تغير في الجودة أو السعر يؤثر وبشكل مباشرة على نوعية وسعر المخرجات لذلك فإن الإدارة العليا في المنظمة تفوض إدارة المواد (المشتريات والمخازن في بعض المنظمات) للتعامل مع التغيرات والضغوطات الصادرة من المجهزين، وتتولى إدارة المواد البحث عن بدائل للمواد وقطع الغيار والسلع النصف المصنعة وتحرير عقود طويلة المدى مع المجهزين، ومساعدة المجهزين فنياً ومادياً في بعض الأحيان يؤدي إلى التكامل الخلفي الجزئي أو الكلي.

6- تفوض الإدارة القانونية وإدارة العلاقات العامة للتعامل مع أي تغيرات في القوى السياسية والقانونية التي تشكل ضغطاً على المنظمة، كما يعتبر من مهام الإدارة القانونية فهم القوانين الجديدة والبحث عن الجوانب ذات العلاقة بنشاط المنظمة وبالتالي البحث عن الثغرات القانونية التي يمكن الاستفادة منها.

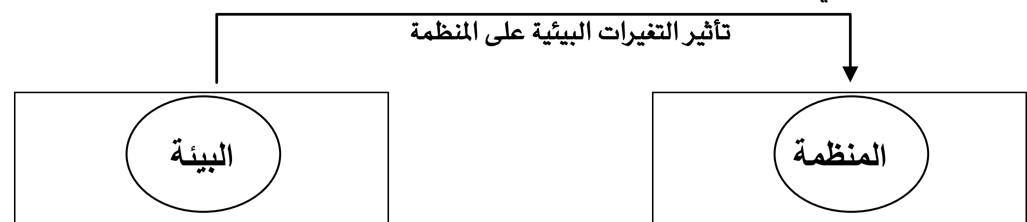
أسئلة التقويم الذاتي

?

اشرح كيف تم إدارة البيئة التنظيمية في المنظمة.

3 -6 العلاقة بين المنظمة والتغير البيئي :

يقصد بالتغير البيئي "درجة وديناميكية التغير في القوى البيئية العامة، وبيئة المهمات" (Jones; Gaorge; and Hill, 1998:84) ويتم فهم التغير البيئي من خلال قياس: درجة تعقد البيئة، ومستوى التغير البيئي.



رد فعل المنظمة يتمثل في :-

- تطوير المنتجات الحالية.
- تقديم منتجات جديدة.
- تحسين الجودة.
- خفض سعر المنتجات.
- التركيز على الكفاءة.
- تعديل وتغيير مواصفات ومقاييس المنتجات.
- تبني استراتيجيات جديدة.
- إدخال تكنولوجيا جديدة.

التغيرات البيئية :-

- أذواق المستهلكين
- وسائل الإنتاج.
- منافسين جدد.
- شحة المدخلات.
- استراتيجيات المنافسين.
- جودة المدخلات.
- زيادة تكاليف الموارد.
- تغير الأنظمة القانونية .
- تغيرات اقتصادية.
- تغيرات ديمغرافية.
- تغيرات ثقافية.
- تغيرات سياسية

رد فعل المنظمة إزاء التغيرات البيئية

شكل (41) أثر التغيرات البيئية على المنظمة ورد فعلها

أسئلة التقويم الذاتي

؟

بين حجم العلاقة بين المنظمة و التغير البيئي و أثر تلك التغيرات البيئية على المنظمة وردة فعلها.

كيف يدير المدير البيئة التنظيمية ؟

تعتمد فاعلية وكفاءة المدير في التعامل مع البيئة على طبيعة الموقف، إلاّ أن هناك عوامل يمكن الاسترشاد بها و منها :

1- تحديد وتسجيل العوامل في البيئة العامة والخاصة الأكثر تأثيراً على المنظمة.
2- تحليل عمليات التغير (طريقة التغير) في العوامل البيئية التي تؤثر في الفرص والتهديدات.
3- التخطيط لكيفية الاستفادة من التغيرات البيئية.

مسئوليات المدراء إزاء التأثر البيئي :

تعتبر مواجهة التغيرات البيئية من مسئولية كل مدير في المنظمة بغض النظر عن المستوى الإداري. تختلف المسئوليات التي يتحملها المدراء من مستوى إداري لآخر على النحو التالي :

1 - **القيادات العليا :**

تقوم الإدارة العليا ببناء بيئتها الداخلية وتصميم أو إعادة تصميم البناء التنظيمي بالشكل الذي يمكن المنظمة من استغلال الفرص والحد من التهديدات بشكل فعال، والتنبؤ بالعوامل البيئية وتصنيفها على أساس درجة تأثيرها على المنظمة.

2 - **القيادات الوسطى :**

تتولى الإدارة الوسطى توفير معلومات للإدارة العليا عن: المستهلكين،وعن مجالات وطبيعة المنافسة، والمنافسين الحاليين والجدد، عن المجهزين الجدد ومصادر المدخلات الأقل تكلفة.

3 - **القيادات الإشرافية (التنفيذية) :**

يقوم المشرفون التنفيذيون بالبحث عن الوسائل والتكتيكات التي تؤدي إلى زيادة كفاءة استخدام الموارد والعمل بالقرب من المستهلكين للتعرف على رغباتهم.

أسئلة التقويم الذاتي

?

وضح مسئوليات المدراء الإداريين إزاء التأثير البيئي وفقاً لمستويات الإدارة المختلفة .

4. الخلاصة:

-عزيزي الدارس- تناولت هذه الوحدة بالتفصيل: التصميم والبناء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه من حيث مفهوم البناء والتنظيمي ومكوناته والأبعاد الرئيسة التي تؤثر على البناء التنظيمي سواءً فيما يتعلق بالتعقد والقضايا المتعلقة به أو بالرسمية وعلاقتها بالبناء التنظيمي أو فيما يخص المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وخصائصها وكيفية التعرف على المركزية في المنظمة ثم اللامركزية والأبعاد المختلفة لها وأشكالها المختلفة.

كما تناولت هذه الوحدة العوامل المؤثرة على البناء التنظيمي منها المتعلقة بالتكنولوجيا أو الموارد البشرية أو الاستراتيجية ثم البيئة التنظيمية وأثرها على البناء التنظيمي للمنظمة والعلاقة بينها وبين التغير البيئي.

5. لمحة مسبقة عن الوحدة الرابعة:

-عزيزي الدارس- تناولت هذه الوحدة بالتفصيل:

التصميم والبناء التنظيمي للمنظمة، والعوامل المؤثرة عليه-فإننا في الوحدة الرابعة سنتناول التغيير التنظيمي حيث سنتناول كيفية إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة من خلال دورة حياة المنظمة والقوة وممارستها في المنظمة وإدارة الصراع في المنظمة والقضايا المتعلقة بها بالتفصيل.

6- قائمة المصطلحات:

1- التعقد التنظيمي: درجة الاختلاف بين المهام والأنشطة التي تمارس في المنظمة .

2- الرسمية: نمطية الوظائف التي تؤدي في المنظمة.

3- اللارسمية: حرية الفرد النسبية في أداء المهام الموكلة إليه.

4- المركزية: درجة تركز عمليات اتخاذ القرار في نقطة محددة في المنظمة.

5- اللامركزية: عدم تركز عمليات اتخاذ القرار وتسلسل تفويض سلطة اتخاذ القرار من القيادات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية بشكل عام والتنفيذية في بعض الوظائف.

6- الاستراتيجية: عبارة عن عمليات تحديد الأهداف الأساسية بعيدة المدى وتهيئة الموارد اللازمة وتبني العمليات التشغيلية التي تحققها، أي أن الاستراتيجية تعني كل شيء يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

7- البيئة التنظيمية:كل القوى التي تحيط بحدود المنظمة وتؤثر في عملها .

8- البعد الديموغرافي: التغير في خصائص السكان المتضمن، السن، الجنس، الأقليات، بمعنى التمييز على أساس الجنس والتقسيمات الاجتماعية.

7- التعيينات:

المجموعة الأولى:

الأسئلة الموضوعية:

أ -أكتب علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة(×) أمام العبارة الخاطئة مع تصحيح الخطأ.

1- أثبت العلماء عدم وجود علاقة بين التكنولوجيا والبناء التنظيمي.

2- تعني الرسمية إصدار أمر رسمي للموظف.

3- تعتبر بيئة المهمات جزء من البيئة الداخلية.

4- يقصد بالتعقد التنظيمي درجة الاختلاف بين المهام والأنشطة.

5- تؤثر البيئة العامة على المنظمة وبشكل مباشر.

6- يتسع نطاق الإشراف في المستويات الإدارية العليا.

7- يتسع نطاق الإشراف كلما كانت المهام غير متجانسة.

8- يؤدي تجاهل القيادات الإدارية للبيئة الخارجية إلى تميزها على المنافسين.

9- تأخذ الرسمية أربعة أشكال.

10- تركز اللامركزية على نظام الحوافز.

المجموعة الثانية:

أولاً الأسئلة الموضوعية:

ب - أسئلة الاختيار المتعدد.اختر الإجابة الصحيحة :

1-تعني انخفاض الرسمية

أ-عدم اتخاذ القرارات .
ب-صرامة تنفيذ القرارات.
ج-مرونة اتخاذ القرارات.
د-لاشيء مما سبق.

2- تطبيق الرسمية يساعد علي:

أ-تحديد سلوك الأفراد . ب -تحدي سلوك المستهلك .

ج-كفاءة الأداء. د-كل ما سبق.

3- يراعى في تصميم البناء التنظيمي ملائمة:

أ-حاجات المستهلك . ب-أهداف المنظمة وبيئتها.

ج-الأهداف الربحية . د-كل ماسبق.

4-من المتغيرات المؤثرة على الموقف البيئي:

أ-حجم المنظمة. ب-المتغيرات البيئية.

ج-التقنيات المستخدمة. د-كل ما سبق.

5-يتسع نطاق الإشراف في :

أ-المنظمات الخدمية. ب- المنظمات الحكومية.

ج-المنظمات الصناعية . د-لاشيء مما سبق.

6-من مميزات البناء الآلي:

أ-التركيز العمودي للسلطة. ب-زيادة الرضا . ج-المشاركة في صناعة القرار .

د-كل ما سبق.

7-في حالة الإستراتيجية الدفاعية يكون البناء التنظيمي:

أ-آلي. ب-عضوي. ج-مختلط. د-لاشيء مما سبق.

8-تؤدي الرسمية إلى زيادة تركز القوى في :

أ-القيادة التنفيذية ب-القيادة الوسطى ج-القيادة العليا د- لاشيء مما سبق.

9-عند شراء الآلات فإن قوة صناعة القرار تتركز لدى الإدارة:

العليا. ب- المساندة. ج-الفنية. د-كل ما سبق.

10-انخفاض الرضا الوظيفي من عيوب البناء:

أ-الآلي. ب-العضوي. ج-المختلط . د-كل ما سبق.

11-يؤدي التغيير في إستراتيجية المنظمة إلى حدوث تغير في:

أ-وحدات الإنتاج. ب-خطوط الإنتاج. ج-البناء والتنظيمي. د-كل ما سبق.

12-المستهلكون أحد أبعاد البيئة:

أ-العامة. ب-الداخلية. ج-المهمات. د-لاشيء مما سبق.

13-يكون البناء التنظيمي الآلي مرغوباً في حالة البيئة:

أ-متغيره. بديناميكية. ج-مستقرة. د-لاشيء مما سبق.

14-يتسع نطاق الإشراق كلما عمل المدير ومرؤوسوه في :

أ-مستوى واحد. -نشاط واحد. ج-مكان واحد. د-لاشيء مما سبق.

15-تحتاج المنظمة إلى تطبيق اللامركزية عندما تواجه صعوبة في :

أ-توصيل المعلومات. ب-تطبيق الجودة. ج-تطبيق الأنظمة. د-كل ما سبق.

المجموعة الثانية:

ثانياً الأسئلة المقالية :

أجب عن جميع الأسئلة التالية:

1- اشرح إدارة البيئة التنظيمية (مع الرسم).

2- وضح مفهوم الرسمية وأشكالها المختلفة.

3-كيف يمكن التعرف على المركزية في المنظمة؟

4-ماذا يقصد بالبيئة التنظيمية؟

5-عدد واشرح معايير نطاق الإشراف.

6-تعتبر البيئة التنظيمية من العوامل المؤثرة على البناء التنظيمي اشرح بالتفصيل العلاقة بين البيئة الخارجية والداخلية والبنيان التنظيمي للمنظمة.

7-قارن بين البناء التنظيمي الآلي والمرن.

8 - إجابة التدريبات:

أولاً: اجابة التدريبات:

1-إجابة التدريب الأول :

مزايا تقسيم العمل :

على الرغم من أن تقسيم العمل يؤدي إلى التعقد التنظيمي، إلاّ أنه يعود بفوائد عديدة على المنظمة منها :

أ – زيادة كفاءة الفرد الناتج عن منحنى التعلم (تكرار أداء الفرد لنفس المهام يؤدي إلى تراكم معرفي لديه في أداء المهام، وبالتالي زيادة السرعة مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية الفرد).

ب- خفض الوقت الضائع في عمليات تغيير المهام.

ج- سهولة التدرب على المهام المحددة، بخلاف الحال فيما لو كانت المهام متعددة.

د – إمكانية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وبما يتلاءم وقدراته الجسدية والفنية والعلمية...إلخ.

عيوب تقسيم العمل :

يبرز عيوب تقسيم العمل في :

أ – عدم المرونة في إحلال العمالة بعضها ببعض.

ب- زيادة تكاليف إعادة التدريب، في حالة إعادة تنظيم المنظمة.

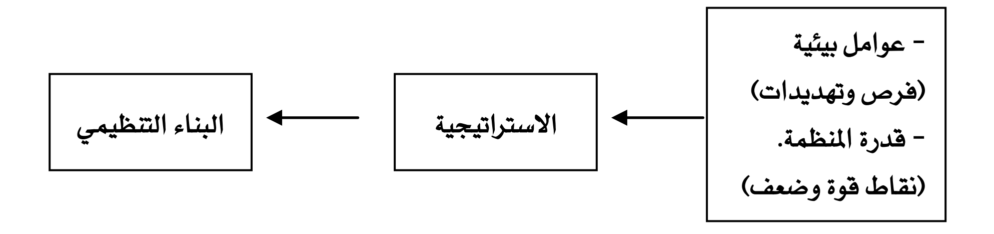
2 -إجابة التدريب الثاني:

البناء التنظيمي	عيوبة	مميزاته
البناء التنظيمي الآلي.	أ-انخفاض الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل. ب.تركزالمعلومات وسلطة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا مما يزيد من هرمية البناء التنظيمي. ج.التشديد على الالتزام بالقواعد والإجراءات وإهمال فاعلية وكفاءة أداء المهام.	أ – فاعلية الرقابة والمتابعة والتنسيق. ب- التركيز ألعامودي للسلطة مما يساعد على تطبيق أي تغيير مرغوب فيه بشكل سريع. ج- سرعة تحرك الإدارة في حالة وجود أي أزمة في المنظمة.
البناء التنظيمي العضوي.	أ-غير ملائم للمنظمات كبيرة الحجم وذات الإنتاجية الكبيرة. ب.صعوبة التجاوب مع كل المتغيرات البيئية وبنفس الفاعلية نظراً لتباين قدرات القادة الإداريين.	أ – يتيح المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المستويات الإدارية المختلفة. ب- يزداد الرضا الوظيفي وبالتالي يقل معدل دوران العمل. ج- سرعة وسهولة انتشار المعلومات في المنظمة.

3 -إجابة التدريب الثالث:

هل البناء التنظيمي يسبق الاستراتيجية أم أن العكس هو الصحيح ؟

يعتقد Barnard أن البناء التنظيمي يؤدي إلى صياغة الإستراتيجية. بينما يرى آخرون ومنهم Robbins أن تصميم أو إعادة تصميم البناء التنظيمي يتم على ضوء الإستراتيجية (الإستراتيجية أولاً ثم البناء التنظيمي). كما أن التغير في إستراتيجية المنظمة (التوسع أو الانكماش) يؤدي إلى التغير في البناء التنظيمي (إضافة وحدات أو خطوط إنتاجية أو العكس، كما يؤدي إلى التوسع في الهيكل أو الانكماش) و الشكل (37) يوضح ذلك :



شكل (37) الاستراتيجية متغير مستقل والبناء التنظيمي متغير تابع

Source: Robbins, 1987:87

4 -إجابة التدريب الرابع:

جدول (15) العلاقة بين الاستراتيجية والبناء التنظيمي

الإستراتيجية	الأهداف	البيئة	خصائص البناء التنظيمي
1- الدفاعية.	-الاستقرار. - الكفاءة.	مستقرة.	◆ آلية عالية-تقسيم العمل عالي (تخصص عالي) ◆ رسمية عالية – مركزية عالية.
2- المحلل.	-الاستقرار. - المرونة.	متغيرة.	◆ مركزية وتحكم متواضع. ◆ تحكم عالي على المنتجات الحالية. ◆ مرونة عالية على المنتجات الجديدة.
3- المنقب.	- المرونة.	ديناميكية.	◆ مرونة عالية، تخصص منخفض. ◆ رسمية منخفضة واللامركزية.

Source: Robbins, 1987:93

9. قائمة المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

1- المرهضي سنان غالب(1996"دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة والهيكل والفاعلية التنظيمية) دراسة ميدانية في القطاع الصناعي اليمني،أطروحة دكتوراة مقدمة للجامعة المستنصرية.

2- المرهضي سنان غالب(1999) "دورة حياة المنظمة وعلاقتها بالبيئة الداخلية" دراسة مقارنة على عينة من المنظمات الصناعية في اليمن،الأردن،العراق،-العدد السابع والسبعون يونيو 1999، 75-108.

3- السالم مؤيد سعيد(2000) "نظرية المنظمة الهيكل والتصميم" –الأردن،دار وائل.

4- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح(1998)" دورة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مجموعة النيل العربية .

5- النعيمي فلاح(1996) "أثر السلوك السياسي للقيادات الإدارية العليا في التكيف التنظيمي وتخصيص الموارد"،أطروحة دكتوراه مقدمة من كلية الإدارة والإقتصاد ،جامعة بغداد .

6- رعد عبدالله (1993) "البيئة التنظيمية" بحث غير منشور.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

7-Griffin Ricky W;(1993),"Management", Houghton Mifflin com pany.□

8- Robbins Stephen,(1990),"organist lathery" Englewood cliffs, Wow jersey, prentice Hall.

9-Mintz berg Henry,(1979)"The stvactaring of or ganizatlons", Englewood cliffs N. j. prentice-Hall, Tic.□

10-Osborn Richard V;Hllnt .TamesG. and jauch Larissa R;(1981);organi zation Ahoy: Antntegrateol Approach";Wew York johnwiley and sons.

11-Robbins autopen;(1987);or anis ation theory" Englewood cliff, new jersey. prentice Hall.

12-Daft Richard;(1988) "Management" Chicago: The Dryden press.

13-North carft Gregory Band Weal Margareta.,(1990) "organizational Behavior A management change , Chicago , the Dryden press.

14- joins Gareth R ; George Jennifer ; and hill Charles W.L(1998),"Contemporary Management" mc Grawhill



التغيير التنظيمي في المنظمة

حتويات الوحدة

1- المقدمة:

1 -1. التمهيد:

عزيزي الدارس - أرحب بك في مطلع هذه الوحدة و أدعوك لقراءة هذه الوحدة الخاصة بالتغيير التنظيمي .

إذ يعتبر التغيير سمةٌ من سمات هذا الكون بشكل عام و المنظمة بحاجة ماسة إلى التجارب و التكيف مع ذلك التغيير مالم فإنها ستكون معروضة إلى الانحدار و الزوال.

و يعد التغيير التنظيمي ضرورة تفرضها المنافسة في السوق و بدون تجاوب المنظمة لذلك التغيير فإن ذلك يعني تقادمها عن المنافسين ومن ثم عجزها عن التجاوب و حاجات و رغبات المستهلكين و بالتالي الانحدار و الزوال، و يحتاج تنفيذ التغير المرغوب إلى تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة بما يتلاءم و طبيعة التغيير.

1 -2. أهداف الوحدة:

عزيزي الدارس، :ينبغي بعد دراستك لهذه الوحدة أن تكون قادراً على أن:

1-تتعرف على مفهوم التغيير التنظيمي و القوى الخارجية و الداخلية الدافعة للتغيير و مصادرها .

2-تفسر كيفية التعامل مع مقاومة التغيير.

3-تقارن بين إدارة التغيير الشائعة .

4-تشرح أهمية دراسة دورة حياة المنظمة و التعرف على مراحل دورة حياة المنظمة .

5-تلخص أسس النماذج المختلفة في إدارة المنظمة .

6-تتعرف على مفهوم القوة و أهم النظريات التي القوة في المنظمة .

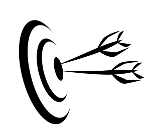
7-تشرح أنواع القوة و مصادرها في المنظمة .

8-تقدم تصور واضح لتطوير و استخدام القوة .

9-تلخص العلاقة بين القوة و التأثير و السياسة و السلطة .

10- توضح مفهوم الصراع التنظيمي و أنواع و أسباب الصراع في المنظمة .

11- تشرح إستراتيجية إدارة الصراع و أوجه الاختلافات من تلك الاستراتيجيات .



عزيزي الدارس:

ألفت انتباهك إلى أن هذه الوحدة تتكون من أربعة أقسام رئيسية أعدت لكي تحقق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة وهذه الأقسام هي كالتالي:

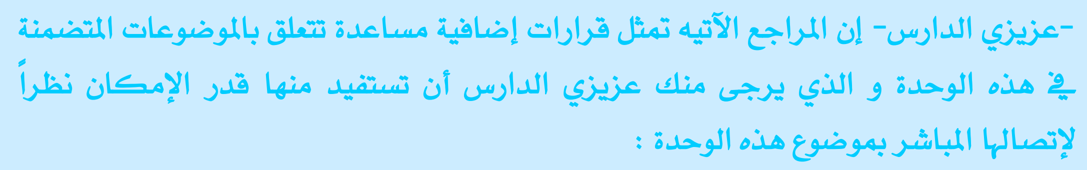
1- إدارة التغيير التنظيمي .

2- دورة حياة المنظمة .

3- القوة و ممارستها في المنظمة .

4- إدارة الصراع في المنظمة .

1 -4. القراءات المساندة:



-عزيزي الدارس- إن المراجع الآتيه تمثل قرارات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات المتضمنة في هذه الوحدة و الذي يرجى منك عزيزي الدارس أن تستفيد منها قدر الإمكان نظراً لإتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة :

1- خورشيد فهمي (1997) : الأبعاد الأساسية للقوة الإدارية و أثرها في الخصائص التقنية للوحدات الفرعية ، و أنتخاب المديرين ، دراسة ميدانية في القطاع الصناعي العراقي " رسالة دكتوراه مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد – الجامعة المستنصرية .

2- رعد عبدالله (1993) : البيئة التنظيمية : بحث غير منشور .

3- المرهضي سنان غالب (1996) : دورة حياة المنظمة و علاقتها بالبيئة و الهيكل و الفاعلية التنظيمية " دراسة ميدانية في القطاع الصناعي اليمني – أطروحة دكتوراه مقدمة للجامعة المستنصرية .

4- المرهضي سنان غالب (1999) : دورة حياة المنظمة و علاقتها بالبيئة و الهيكل و الفاعلية التنظيمية " دراسة مقارنة بين (اليمن – الأردن – العراق)، الثوابت – العدد الخامس عشر – يانير / مارس -99 م .

5- Robbins Stephen , (1987) “ Organiztion theory “ Gnglewood Cliffs , New Jersey , Prentice Hall .

6- Jones Gareth R; George Jennifer ; and Hill Charles W.L “ Confenaporary Management “ Mc Grow Hill.

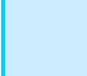
1 -5. الوسائط التعليمية المساعدة:

عزيزي الدارس: توجد هناك بعض الوساط المساندة لدراسة هذا المقرر و هي:

2- المحاضرات الالكترونية الموجودة في موقع مركز التعليم المفتوح HTTP//:di.ust.edu بنظام LMS وموقع الجامعة WWW.UST.EDU.YE.

3- القرص الالكتروني المرفق و المحاضرات الإذاعية و البرامج التلفزيونية التي تم إعدادها.

4- نماذج الامتحانات و إجاباتها المعدة من قبل عمادة التعليم المفتوح لوحدة الإشراف الأكاديمي .



2. إدارة التغيير التنظيمي:

عزيزي الدارس، يعتبر التغيير سمة من سمات الكون بشكل عام، بل و الكائنات الحية بشكل خاص، و بما أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة فإنها تعكس رغبات و حاجات المستفيدين منها المباشرون (أعضائها)و غير المباشرين (الزبائن، المجهزون، و المجتمع ككل) المتغيرة أبداً . و يؤدي عجز إدارة المنظمة في التجاوب و التكيف مع ذلك التغير إلى التعجيل بانحدارها بل و ربما زوالها من الحياة العملية . و قد يعزى ذلك العجز إلى عوامل داخلية تشمل: انخفاض الرضا في أوساط أعضاء المنظمة، وعدم كفاية الموارد و سؤ استغلال الموجود منها، و ضبابية الأهداف و عدم وضوح الإستراتيجية و أخرى خارجية تتضمن : طبيعة المنافسة، أذواق المستهلكين ،و التغيرات السياسية و الاقتصادية.

و التغيير التنظيمي سواءً كان جزئياً أو كلياً ليس نزوة أو رغبة ذاتية فردية بل ضرورة تفرضها طبيعية المنافسة في السوق و التغير في أذواق المستهلكين أو ظهور فرص تسويقية. و يحتاج تنفيذ التغيير المرغوب إلى تهيئة البيئة الداخلية للمنظمة بشكل جزئي أو كلي و بما يتلاءم و طبيعة التغير .

2 -1 مفهوم التغيير التنظيمي:

ينظر للتغيير التنظيمي على أنة التحول الجوهري الجزئي أو الكلي في المنظمة. و قد يظهر على شكل تغيير: جداول العمل، المستويات التنفيذية، نطاق الإشراف، تغيير الآلات و المعدات و أساليب الإنتاج، إعادة تصميم البناء التنظيمي، و التغيير في العاملين (Griffin ,1993). و يرى (Jones,2004:301) بأن التغيير عبارة عن "تحرك المنظمة من الوضع الحالي، إلى وضع مستقبلي بغرض زيادة الفاعلية." و بينما يعتقد (Robbins ,2003:558) بأن التغيير عمل الأشياء و بشكل مختلفة. و يمكن القول بأن التغيير هو انتقال المنظمة من وضعها الحالي و بشكل مخطط إلى وضع أفضل مستقبلاً.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

وضح مفهوم التغيير التنظيمي .

2 -2 القوى الخارجية و الداخلية الدافعة للتغيير :

هناك العديد من القوى الخارجية و الداخلية التي يكون لها دوراً أساسياً و دافعاً للتغيير، يمكن توضيحها في الجدول (16) وعلى النحو التالي:-

جدول(16) يوضح القوى الخارجية و الداخلية الدافعة للتغيير .

القوى الدافعة للتغيير	الأمثلة
القوى الخارجية ❖ التغيرات الديمغرافيا	• تنوع العمال ثقافياً. • زيادة التخصص • ضغوط بيئة العمل. • عدد كبير من العمالة غير المؤهلة .
❖التطور التكنولوجي	• زيادة الاعتماد على التكنولوجيا في الإنتاج . • وسائل اتصال جديدة (المحمول). • كمبيوتر سريع و رخيص. • وسيلة للتميز على المنافسين .
❖التغيير في الاقتصاد و السوق	• التغيرات المتسارعة في الاقتصاد و الأسواق العالمية . • التحالفات و الاندماج بهدف تقديم منتجات و خدمات جديدة. • تذبذب أسعار العملات و الأسهم. • نمو اقتصادي، و ظهور أسواق جديدة • احتدام و تنوع الصراعات.
❖التغيير الاجتماعي	• دخول الانترنيت في حياة الناس و زيادة الإقبال عليه . • تغيير طرق أداء الأشياء. • زيادة الهجرة من الريف إلى المدينة . • انتشار وسائل المواصلات و الاتصالات . • توفر القوى العاملة غير المؤهلة . • زيادة دخول المرأة في سوق العمل .
القوى الداخلية ❖ مشاكل الموارد البشرية	• تغيير في احتياجات الموارد البشرية • الوصف الوظيفي • الولاء التنظيمي • السلوك باتجاه تحسين الأداء • السلوك باتجاه مواجهة التغيرات البيئية • عدم الرضا • زيادة معدل دوران العمل و الغياب
❖السلوك القيادي أثناء صناعة القرار	• المشاركة في صناعة القرار • مستوى الصراع بين المدراء و مرؤوسيهم • عدم ملاء مة نظام الحوافز

3-2 مقاومة التغيير و مصادره:

عزيزي الدارس: إن مقاومة التغيير سمة من سمات الكائن الحي بما فيها منظمات الأعمال و أعضائها و عدم مقاومة التغيير هو الاستثناء. و تأخذ مقاومة التغيير شكلين (Robbins, 2003) ظاهري و ضمني ، الظاهري يدرك من خلال زيادة الشكاوى، انخفاض النشاط و بشكل مدرك أثناء العمل و التهديد بالإضراب – في حالة المجتمعات الديمقراطية – و من السهولة التعامل مع هذا النوع من المقاومة.

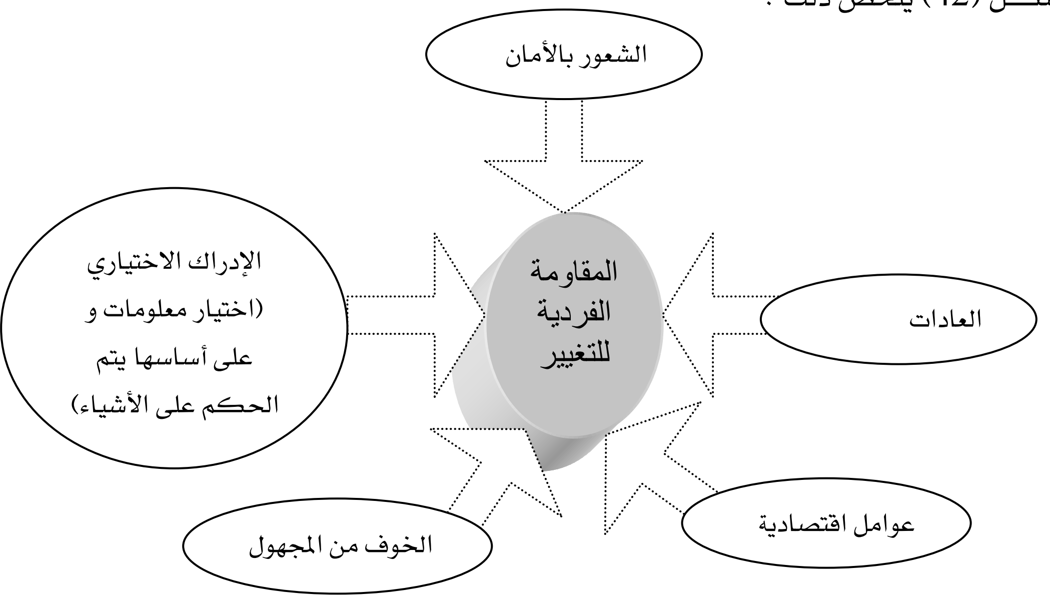
و الضمني يتمثل في انخفاض الرضا و الولاء التنظيمي، زيادة معدل الغياب و التمارض و دوران العمل، و زيادة الإصابة و الأخطاء أثناء العمل. و يصعب هنا تشخيص المقاومة الضمنية في المدى البعيد .

و ردود الفعل ضد التغيير قد لا تظهر في الحال بل قد تأخذ أسابيع و أشهر و ربما سنة أو أكثر.

و تصنف مقاومة التغيير إلى:(Robbins, 2003;Jones ,2004)

أ - **مقاومة فردية** Individual Resistance

تعزى المقاومة الفردية إلى خصائص بشرية منها الإدراك، خصائص شخصية، و الحاجة: و الشكل (42) يلخص ذلك :



شكل(42) مصادر المقاومة الفردية للتغيير

Source: Robbins, 2003:559

و يمكن استعراض مكونات (42) بصورة مختصرة على النحو الآتي:

أولاً - العادات :Habit

يندرج ما تمارسه من نشاط يومي روتيني ضمن العادات و من أمثلة ذلك : الذهاب إلى العمل و الجلوس على المكتب المحدد أو الجامعة و تلقي المحاضرة في نفس القاعة و مقابلة نفس االافراد ، و المشي في نفس الشارع و ركوب نفس المواصلات . و نحن نتخذ عشرات القرارات و بشكل روتيني . و تأسيساً على ما سبق فإن التغيير في عاداتنا اليومية سوف يواجه بمقاومة فردية تتباين من شخص إلى آخر.

ثانياً - الشعور بالأمان Security

شعور الناس بحاجاتهم العالية للأمان، تجعلهم يقاومون أي تغير يهدد استقرارهم و أمنهم .و يقاوم الكثير من العمال في المنظمات إحلال آلات و معدات متطورة في عنابر الإنتاج خوفا على وظائفهم.

ثالثاً - عوامل اقتصادية Economic Factors

قد يؤدي التغيير إلى انخفاض دخل الأفراد ، وتغيير مهام الوظائف و طرق أدائها، تأسيس إجراءات و قواعد جديدة، والخوف من عدم القدرة على أداء الأعمال الجديدة ،و الالتزام بالأنظمة الجديدة .

رابعاً - الخوف من المجهول Fear of the Unknown

يؤدي التغيير الجوهري في المنظمة إلى زيادة الغموض و حالة عدم التأكد، و من أمثلة ذلك تطبيق إدارة الجودة الشاملة . ورغبة المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة Total Quality Managementو الحاجة إلى تكنيك و معارف و مهارات جديدة، مما يجعل العمال يقاومون ذلك خوفا من عدم قدرتهم على إتقان ذلك، بل و قد يتبنون اتجاهات سلبية ضد تطبيق TQM

خامساً - الإدراك الاختياري Selective Information for Precepective

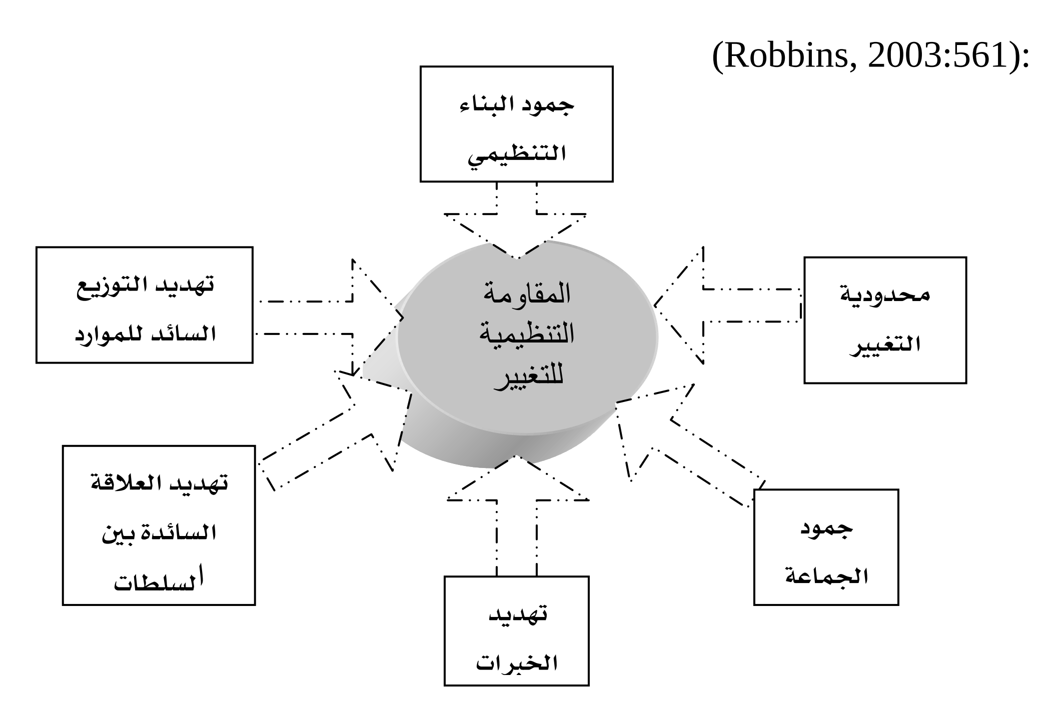
غالبا ما يختار الفرد المعلومات التي تدعم قناعاته و اهتماماته، و عليه فإننا نسمع ما نريد و ليس بالضرورة ما يقال، و نأخذ المعلومات التي تدعم اتجاهاتنا و مصالحنا و نتجاهل الأخرى. و العمال المقاومون لتطبيق TQM يختارون المعلومات ذات العلاقة بعيوب تطبيق TQM متجاهلين مميزاتها.

ب - مقاومة تنظيمية Organizational Resistance

تقاوم المنظمات و بغض النظر عن طبيعة نشاطها و تبعيتها (خاص أو عام) عمليات التغيير سواء كان ذلك التغير ضرورياً أو لا.

و يوضح الشكل (43) مصادر مقاومة التغيير في المنظمة

(Robbins, 2003:561):



شكل(43)مصادر مقاومة التغيير التنظيمي

Source: Robbins, 2003:561

أسئلة التقويم الذاتي

؟

اذكر مصادر مقاومة التغيير التنظيمي .

ويمكن توضيح مكونات الشكل (43) على النحو التالي:

أولاً - جمود البناء التنظيمي Structural Inertia

تشكل الأنظمة و اللوائح السائدة في المنظمة وسيلة أساسية يقنن من خلالهاالاختيار و تعيين و فصل الأفراد، والتدريب، والعلاقات الاجتماعية، و تعزيز الأدوار و المهارات المرغوبة، تحديد الرسمية للوصف الوظيفي و القواعد و الإجراءات الضابطة لسلوك الأفراد داخل المنظمة .

و على الرغم من أهمية الآليات السابقة في المحافظة على استقرار المنظمة إلا أنها و بمرور الوقت تصبح عائق إمام التغيير .

ثانياً - محدودية التغيير Limited Focus of Change

تعتبر المنظمة نظاماً مكوناً من: أنظمة فرعية، و إحداث تغيير في أي نظام فرعي سوف يؤثر بالضرورة على الأنظمة الأخرى . فالتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية بدون

إحداث تغيير في البناء التنظيمي سوف لن يكون هذا النوع من التغيير مقبولاً ، و عليه يلاقي مثل هذا التغيير المحدود مقاومة في المنظمة.

ثالثاً - جمود المجموعة Group Inertia

قد تحول مجموعة العمل دون قبول الفرد فيها بالتغيير و بغض النظر عن رغبته. فقبول النقابة بالتغيير يعني ضرورة قبول أعضائها بذلك و العكس صحيح .

رابعاً - تهديد الخبرات Threat to Expertise

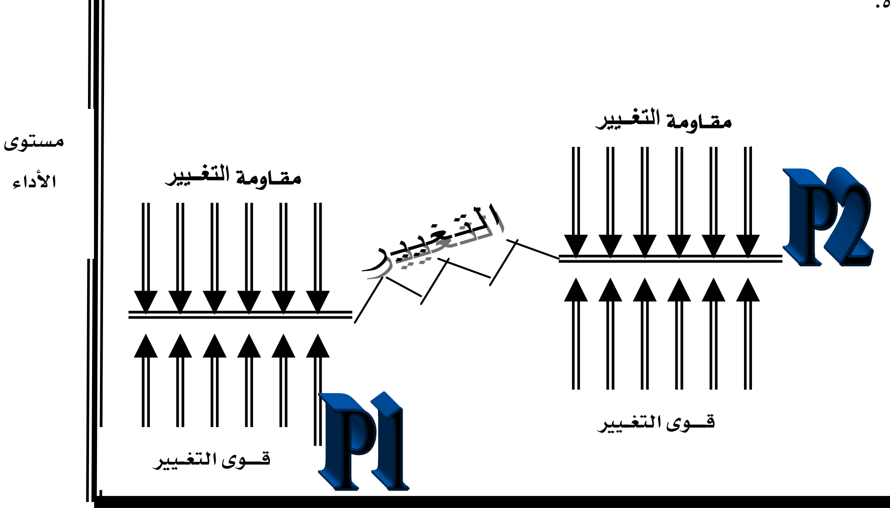
قد يهدد التغيير التنظيمي خبرات و تخصص بعض مجاميع العمل في المنظمة فتبني اللامركزية في تداول المعلومات في المنظمة بديلا عن المركزية ، سوف يلاقي مقاومة من المتحكمين بالمعلومات مثل: إدارة المعلومات .

خامساً - تهديد قوة العلاقة السائدة بين السلطات

يؤدي التغيير المتمثل في المشاركة في صناعة القرار، الإدارة الذاتية، و العمل الجماعي إلى تهديد سلطات المشرفين و العلاقة السائدة بينهم و الإدارة الوسطى مما يدفعهم إلى مقاومة التغيير.

سادساً - تهديد التوزيع السائد للموارد

شحه ومحدودية الموارد وتحكم و حدة إدارية محددة بها ، يجعلها تقاوم إعادة النظر في توزيع الموارد و الإضرار بمصالحها .و غالبا ما يوجد في المنظمة اتجاها ن مع و ضد التغيير و قد تتوازن قوى التغيير و في هذه الحالة تكون المنظمة في حالة جمود و يكون الأداء في P1 شكل (44) . فإذا ما قررت إدارة المنظمة زيادة الأداء إلى P2 فإن عليها العمل على زيادة القوى المناصرة للتغيير و خفض القوى المضادة.



شكل(44) نظرية قوى التغيير الميدانية لـ: (Lewin,s)

Source: Jones 2004:309

كيف يمكن التعامل مع مقاومة التغيير ؟
(Robbins,, 1987; Griffin, 1993; Jones, 2004)

يتم التعامل مع مقاومة التغيير من خلال المفاضلة بين الخيارات التالية:

أولاً - التعلم والاتصال Education & Communication

تهيئة البيئة الداخلية للتغيير، و توضيح المنافع التي سوف تعود على الأفراد و المنظمة و تعزيز الثقة بين الإدارة و الأفراد، من خلال سياسة الباب المفتوح في تدفق المعلومات في كل الاتجاهات في المنظمة سوف يساعد على الحد من مقاومة التغيير.

و يؤدي فاعلية التعلم و الإتصال إلى تعزيز الثقة بين الأفراد و الجماعات و الإدارة، الحد من المخاوف ذات العلاقة بالتغير، يوضح الأهداف من التغييير و المنافع التي ستعود على الجميع من جراء التغيير، و كذلك تعزيز القناعات.

و يقوم هذا الخيار على افتراض أن مقاومة التغيير هو نتيجة إلى عدم فاعلية تدفق المعلومات و غموضها بين الإدارة و المرؤوسين و أن زاول ذلك الغموض كفيل باختفاء مقاومة التغيير.

ثانياً - المشاركة Participation

يصعب على الفرد معارضة قرار شارك في صياغته، وعليه من الأفضل إشراك الأفراد المتوقع مقاومتهم للتغيير في صناعة القرارات ذات العلاقة، مما يجعلهم أكثر فهم لأسباب التغيير خفض حالة الخوف على فقدان المصالح الشخصية و العلاقات الاجتماعية. و تعطي المشاركة في صناعة القرار الفرصة للأفراد في إبداء آراء الآخرين.

ثالثاً - التسهيلات و الدعم Facilitation & Support

يؤدي إجراء التغييرات الضرورية، إعلان التغيير و إعطاء وقت للمرؤوسين في الاستعداد و التهيئة لتنفيذه، و دعم و كسب ثقة مقاومي التغيير .

رابعاً - التفاوض Negotiation

يعتبر التفاوض و التحاور و المقايضة أحد الخيارات و الوسائل لخفض مقاومة التغيير، و يكون التفاوض ضروري في حالة تمتع مقاومي التغيير ذوي مراكز قوى و نفوذ في أوساط أعضاء المنظمة.

خامساً - الإجبار Coercion

بعد نفاذ الترغيب في الخيارات السابقة، فقد تلجأ الإدارة إلى خيار الترهيب و المتمثل في النقل، فقدان الترقية، تقييم سيء للأداء، و التوصيات السلبية .

4-2 إدارة التغيير Management Change :

يسبق المفاضلة بين نماذج إدارة التغيير، تحديد الحاجة إلى التغيير.

وتحديد و تشخيص عمليات التغيير Robbins, 1987

كيف تعرف المنظمة بأنها بحاجة للتغيير ؟

تعتبر الإجابة عن هذا السؤال، الخطوة الأساسية لعمليات التغيير .

تتعدد العوامل الداعية للتغيير بتباين مصادرها منها :

أولاً - تغير الأهداف Change in objectives:

يؤدي تحول المنظمة من الإبداع Innovator إلى المقلد Follower، إلى تغيير البناء التنظيمي من المرن Organic إلى الآلية Mechanistic، التكنولوجيا من المعقدة إلى النمطية، و تزداد الحاجة إلى اليقظة و متابعة البيئة الخارجية .

ثانياً - شراء آلات و معدات جديدة Purchase of New equipment:

يحدث إدخال تكنولوجيا و آليات جديدة تغييراً في العلاقات الداخلية، و يزداد الاعتماد على الآلات أكثر من الإنسان، و النمطية في الأداء، و بالتالي التغيير في البناء التنظيمي و العلاقة بين المشرفين و المرؤوسين .

ثالثاً - الندرة في العمالة Scarcity of Labor

صعوبة الحصول على عمالة ذات مهارات عالية، يجبر المنظمة على إعادة تقسيم العمل و تدريب العمالة الحالية على أداء مهام محددة.

رابعاً - تطور نظم المعلومات :

أدى انسياب المعلومات آلياً في المنظمة إلى تغيير البناء التنظيمي و بحيث يسمح باللامركزية المعلومات و مركزية المتابعة .

خامساً - القوانين و الأنظمة السائدة :

زيادة اهتمام الحكومة بالتأمين الصحي و التأمين ضد إصابات العمل، يدفع المنظمة إلى زيادة التوعية بأهمية الأمن الصناعي .

سادساً -السياسة الاقتصادية.

نتج عن توجه الحكومة اليمنية بعد الوحدة المباركة نحو السوق الحر، زيادة و احتدام المنافسة في بيئة العمل اليمنية، مما يعني ضرورة إحداث تغيير في البناء التنظيمي و بما يسمح بالتكيف البيئي.

سابعاً - انخفاض معنوية العاملين Decline inemplagee Morale:

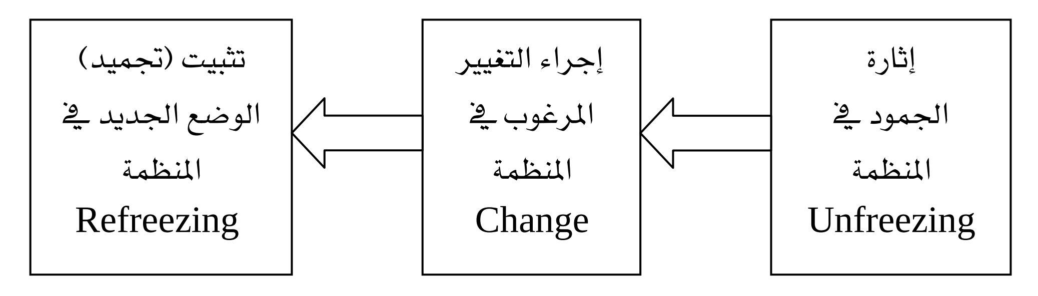
قد تسبب زيادة الرسمية و آلية البناء التنظيمي انخفاض معنوية العاملين و معالجة ذلك يكمن في إعادة صياغة الوظائف و تفويض السلطة، و تبني بناء تنظيمي مرن (عضوي) .Organic

2 -5 نماذج إدارة التغيير الشائعة Management Model for Change:

تتباين نماذج إدارة التغيير بتباين طبيعة النشاط و البيئة التي تعمل فيها المنظمة و فلسفة الإدارة، و من النماذج الشائعة الآتي:

1 - نموذج Lewin,s Change Model

يعتبر نموذج Lewin,s من نماذج التغيير الأكثر شيوعاً، شكل(45)



شكل(45) خطوات إجراء التغيير

Source: Jones, 2004:322

أسئلة التقويم الذاتي

؟

وضح خطوات إجراء التغيير عند Lewin.

و يمكن التطرق إلى مكونات نموذج Lewin's على النحو الآتي:-

أ.إثارة الجمود Unfreezing

يثار الجمود في المنظمة من خلال التحرك باتجاه التغيير، التشجيع على إحلال الاتجاهات و السلوكيات المرغوبة بدلاً عن القديمة، خفض عوائق التغيير، و إيجاد بيئة عمل يسودها نع من الاطمئنان.

ب.إجراء التغيير المرغوب في المنظمة Change

و يتم إحداث التغيير من خلال:

1-توفير معلومات و نماذج سلوكية جديدة، و طرق جديدة لأداء الأشياء.

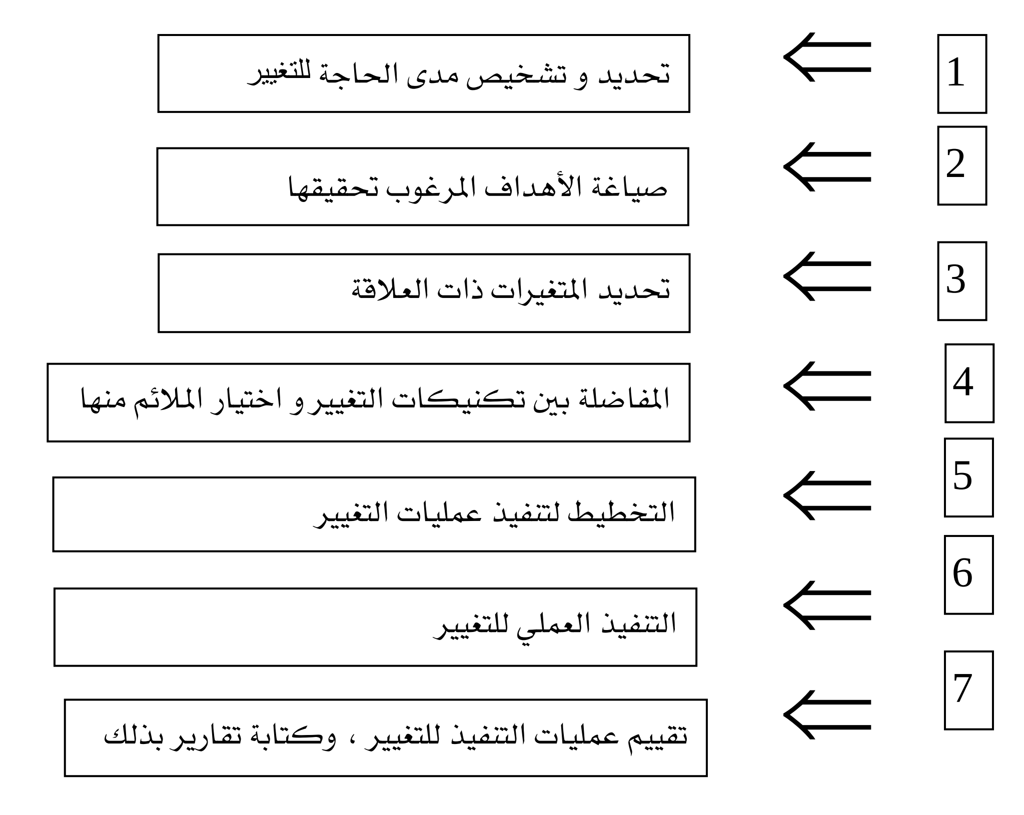
2- توفير تسهيلات و تتمثل في نماذج توضح الأدوار المطلوبة، الخبراء و المرشدين، برامج تدريبية، و تشجيع الأفراد على تعلم سلوكيات و اتجاهات جديدة

ج. تثبيت الوضع الجديد Refreezing

و لضمان بقاء المنظمة في المكانة الجديدة، و للحيلولة دون تأثير مقاومي التغيير على أعضاء المنظمة و تشجيعهم على العودة إلى السلوكيات القديمة في أداء الأشياء، فإن على إدارة المنظمة الإسراع في تثبيت الوضع الجديد للمنظمة. وبالتالي جعل التغيير الجديد و المتمثل في السلوكيات و الاتجاهات و الطرق الجديدة لأداء الأشياء جزءاً من النظام و تثبيت ذلك، و تعزيز التميز في تطبيق التغيير المرغوب.

2 -النموذج الشامل للتغيير Comprehensive Approa to Change

عزيزي الدارس تتولى مسؤولية القيام بها القيادات العليا في المنظمة.و يتم التغيير وفق هذا النموذج على أساس خطوات محددة و نظامية و غالباً ما يؤدي تنفيذها إلى نجاح عمليات التغيير و الشكل (46) يوضح ذلك.



شكل(46)انسياب خطوات التغيير في المنظمة

Source: Griffin, 1993:313

و يمكن توضيح شكل (46) في النقاط التالية:

أولاً - تحديد الحاجة للتغيير :

قد تنبع الحاجة للتغيير كرد فعل الأحداث طارئة و التي تشمل زيادة شكاوي و تذمر العاملين، انخفاض الإنتاج، و زيادة معدل دوران العمل، انخفاض المبيعات، إضراب العاملين، و صدور حكم قضائي ضد المنظمة

و قد تدرك القيادات العليا ضرورة إجراءاً لتغيير بهدف اقتناص فرص تسويقية ، وزيادة رأس المال أوبغرض إحلال تكنولوجيا جديدة .

ثانياً - تحديد الأهداف المرغوبة:

قد تشمل الأهداف المرغوبة زيادة الحصة السوقية ، دخول أسواق جديدة ، زيادة الرضا لدى العاملين.

ثالثاً - تشخيص العوامل (القوى) الدافعة للتغيير:

يعزى دوران العمل إلى عوامل عديدة منها انخفاض الأجور، النمط القيادي، و سؤ بيئة العمل و عليه فإن معالجة مثل هذه العوامل سوف يؤدي إلى انخفاض دوران العمل .

رابعاً - المفاضلة بين الخيارات المتاحة لتحقيق الأهداف من وراء التغيير :

الحد من دوران العمل و الذي قد يكون سببه انخفاض الأجور، و عليه فإن إعادة النظر في إستراتيجية الحوافز هذا الخيار الملائم للحد من خروج العاملين . و إذا كان سبب دوران العمل هو النمط القيادي، فإن معالجة ذلك تكمن في تدريب المشرفين على العلاقات الإنسانية.

خامساً - تنفيذ التغيير:

تحتاج الإدارة إلى التخطيط لعمليات تنفيذ التغيير، و تشمل تحديد تكلفة التغيير، درجة مشاركة العاملين، مجالات تأثير التغيير.

سادساً - تقييم عمليات التنفيذ:

يؤدي التنفيذ حسب المخطط له إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، فخفض معدل الدوران كنتيجة للتغيير، فإن ذلك يعني مقاومة التغيير و العكس صحيح .

أسئلة التقويم الذاتي

؟

اذكر خطوات التغيير في النموذج الشامل للتغيير .

3. دورة حياة المنظمة :

هناك تشابه بين دورة حياة المنظمات، وحياة الكائن الحي، مع الاختلاف النسبي في فترة البقاء.و تقاس مراحل حياة الكائن الحي بالسنوات، بينما تقاس دورة حياة المنظمة بنوعية مخرجاتها واستراتيجياتها وقدرتها على التكيف البيئي والبقاء. بعض المنظمات تنتهي بعد فترة قصيرة من إنشائها بسبب عدم قدرتها على التكيف البيئي.و تتراوح المنظمات التي تختفي من الحياة العملية في أمريكا بين 50-60٪ قبل أن تتجاوز السبع سنوات من عمرها (Kreitner and Kinicki, 1989: 613)، إذا كان هذا في أمريكا، فربما يكون العدد أكبر بكثير في اليمن. ورغم هذا فهناك منظمات تعمل منذ مئات السنين، ولازالت باقية في الحياة العملية، ليس هذا فحسب بل إنها في مرحلة النمو، من أمثلة ذلك :-

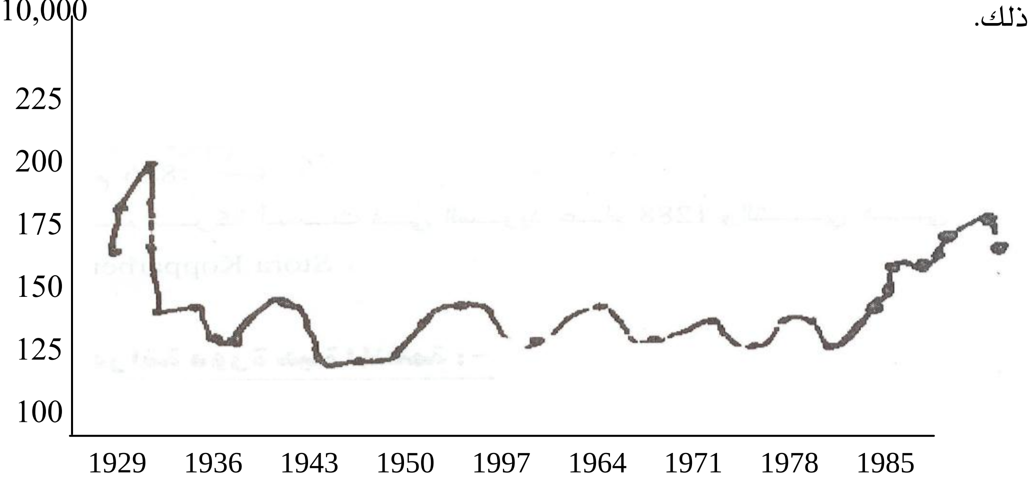
وزارة سـك الحديـد البريطانيـة British Royal Mint والـتي تم تأسيسـها عـام 1986.

أقـدم شـركة أسسـت في السـويد عـام 1288 والـتي هـي Stora Kopparberg .

3 -1 أهمية دراسة دورة حياة المنظمة : -

عزيزي الدارس تتلخص أهمية دورة حياة المنظمة في الآتي :-

1. عدم قدرة أغلب المنظمات الوصول إلى مرحلة النضج Maurity، والتي تمثل طموح إدارة أي منظمة، لما لهذه المرحلة من مميزات أهمها زيادة الأرباح، وقوة المنظمة البيئية، وزيادة كفاءة بيئتها الداخلية. وأغلب المنظمات الصناعية اليمنية تتركز في المرحلة الثانية "Growth stage" (المرهضي، 1996).
2. زيادة اختفاء المنظمات في مراحلها الأولى بسبب عدم التلاؤم الاستراتيجي ومرحلة تطور المنظمة.
3. تحول دول العالم إلى الرأسمالية أدى إلى فتح الأسواق أمام التجارة العالمية، وبالتالي احتدام المنافسة وسيطرة الشركات العالمية على الأسواق العالمية بشكل عام وعلى أسواق العالم الثالث بشكل خاص، مما أدى إلى عجز المنظمات المحلية على مواجهة بيئتها التنافسية ووضع إستراتيجيات تتلاءم ومراحل تطورها.
4. زيادة انحدار المنظمات بشكل عام والصناعية منها بشكل خاص، والشكل (47) يوضح ذلك.



شكل (47) معدل فشل المنظمات في كل 10,000 منظمة

Source: Bedeian and Zammuto, 1991 : 489

أسئلة التقويم الذاتي

؟

اذكر أهمية دراسة دورة حياة المنظمة .

2-3 مفهوم دورة حياة المنظمة The Concept of Organizational Life Cycle:

مجموعة من المراحل المتعاقبة، التي تمر بها أي منظمة والتي تختلف باختلاف طبيعة وظروف البيئة الخارجية التي تمر بها المنظمة.

كل نظام في الكون مخلوق له بداية ونهاية والمسافة (الفترة) بين البداية والنهاية متفاوتة من نظام لآخر.

وقد ذكرت دورة الحياة في القرآن الكريم في مواضع عدة، كذلك أول من تحدث عن دورة الحياة العالم العربي الفذ ابن خلدون الذي أشار في مقدمته إلى حقيقة مراحل تطور المجتمعات الذي يبدأ بـ" المجتمعات البدوية ← المجتمع القبلي ← المجتمع المتحضر (قيام الدولة) ← الإندثار أو الانحدار. وتتباين مفاهيم دورة حياة المنظمة من كاتب لآخر منها :-

دورة حياة المنظمة عبارة عن "مجموعة من المراحل المتعاقبة، التي تمر بها أي منظمة والتي تختلف باختلاف طبيعة وظروف البيئة الخارجية التي تمر بها المنظمة" (الديب، 1993: 40). ولا يوجد منظمة تطورت ولكن هناك منظمة قادرة على التكيف البيئي وبالتالي مستمرة في التطور (Bedeian and Zammuto, 1991: 461) .

3 -3 نماذج دورة حياة المنظمة Organizational Life Cycle Models

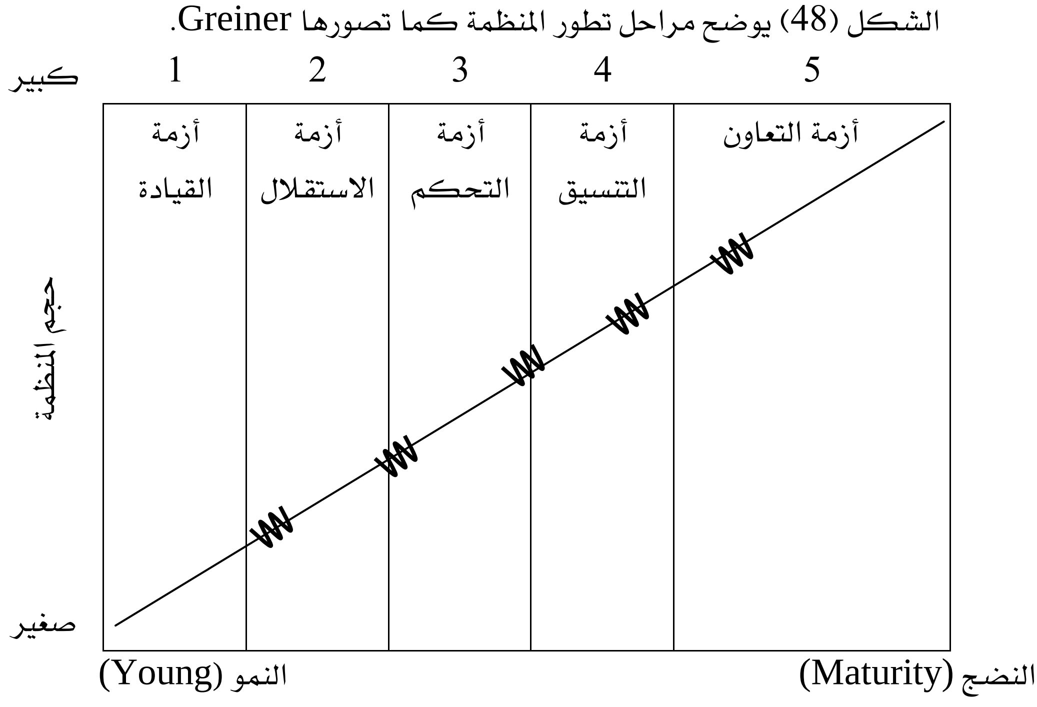
تتعدد النماذج التي تناولت دورة حياة المنظمة إلاّ أن أكثرها شيوعاً النماذج التالية :-

أولاً - نموذج "Greiner, 1972" :

عزيزي الدارس يفترض هذا النموذج أن تطور المنظمة يمر بخمس مراحل تأخذ شكل الخط المستقيم.و تواجه المنظمة في كل مرحلة أزمة Crises، وتجاوزها بنجاح يساعد على انتقال المنظمة إلى مرحلة أخرى سمى Greiner هذا الانتقال بالثورة (Revolution)..

و تتباين الأزمات التي تواجهها المنظمات من مرحلة لأخرى وبالتالي فإنه يمكن التنبؤ بالمراحل المستقبلية والأزمات التي يمكن أن تواجهها المنظمة.

الشكل (48) يوضح مراحل تطور المنظمة كما تصورها Greiner.



شكل (48) تطور المنظمة حسب نموذج Greiner

Source:Greiner, 1972

التغيير الجذري

تقويم المرحلة (النمو)-:

ونتناول مراحل تطور المنظمة المبينة في الشكل السابق على النحو التالي :-

المرحلة الأولى Phase 1 : Creativity:

تتميز المنظمة في هذه المرحلة بالآتي :-

أ – الإبداع Creativity وتقديم منتجات جديدة للسوق الذي يعتبر جديد بالنسبة للمنظمة.

ب- تعتمد المنظمة في هذه المرحلة على رجل واحد في إدارة المنظمة يعاونه مجموعة صغيرة من الأفراد، غالباً ما يكون هؤلاء هم المؤسسين (المالكين). يعمل هؤلاء ساعات طويلة وبأجور منخفضة.

ج – البناء التنظيمي بسيط، والاتصالات غير رسمية.

تواجه المنظمة في هذه المرحلة أزمة القيادة، وضرورة وجود إدارة محترفة وبالتالي الفصل بين الإدارة والملكية.

و تعزى الأزمة في هذه المرحلة إلى عدم رغبة المالكين أو المؤسسين في التخلي عن الإدارة.

وتجاوز هذه المرحلة يؤهل المنظمة للانتقال إلى المرحلة التالية.

و تبدأ المنظمة في هذه المرحلة مواجهة مشاكل لا يحتمل حلها بالتجربة والخطاء بل لابد من حلها بطريقة علمية.

المرحلة الثانية Phase 2 : Direction: -

تتصف هذه المرحلة بالآتي :-

أ – إدارة محترفة (متخصصة)، تعيد تصميم البناء التنظيمي على أساس وظيفي.

ب- معايير أداء واضحة واتصالات رسمية، ومشاركة ضئيلة في صناعة القرارات.

وتصبح المنظمة في هذه المرحلة أكبر حجماً، مما يؤدي إلى هرمية البناء التنظيمي وكبر الفجوة Gup بين الإدارة العليا والوسطى. و يبدأ الشعور في هذه المرحلة لدى الإدارة الوسطى بأنها أكثر معرفة وكفاءة في عمليات صنع القرارات، في الوقت الذي ليس لديها صلاحيات كافية، أي الشعور لدى الإدارة الوسطى بأهمية منحها الاستقلالية النسبية في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بنشاطها وبالتالي ظهور أزمة الاستقلال، وتجاوزها يؤهل المنظمة للانتقال للمرحلة التالية.

المرحلة الثالثة Phase 3 : Delegation: -

تتوسع المنظمة في هذه المرحلة جغرافياً، مما يؤدي إلى الحاجة إلى عمليات تفويض السلطة إلى هذه الفروع. تتميز هذه المرحلة بالآتي :-

أ – قدرة عالية للتكيف البيئي، وتحقيق الأرباح هدف أساسي للمنظمة.

ب- تتابع الإدارة العليا نشاط المنظمة من خلال التقارير، والاتصالات المتقطعة.

وتمتلك الإدارة التنفيذية في هذه المرحلة سلطات واسعة بشكل عام (تم اكتسابها من المرحلة السابقة)، وفروع المنظمة بشكل خاص. وتؤدي السلطات المفوضة إلى زيادة الدافعية Motivation لدى قيادات الفروع، مما يدفعها إلى تقديم منتجات جديدة،و اتخاذ قرارات استراتيجية دونما الرجوع إلى القيادة العليا المركزية للمنظمة، ويؤدي هذا إلى حدوث أزمة رقابة أو متابعة Control Crises، وصراع Conflict بين القيادات العليات، وإدارات الفروع تؤثر بشكل سلبي على أداء المنظمة بشكل عام، وتجاوزها يؤدي إلى الانتقال إلى المرحلة التالية.

المرحلة الرابعة Phase 4 : Coordination:

تركز المنظمة في هذه المرحلة على التنسيق من خلال وسائل عدة أهمها: التخطيط الاستراتيجي،و السياسات الموضوعة، واللجان المتخصصة بهدف زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة.

و تتميز هذه المرحلة بالآتي :-

أ – إعادة تصميم البناء التنظيمي على أساس خطوط الإنتاج، واللامركزية الوظيفية هي السائد بينما العمليات الإنتاجية اليومية تكون مركزية.

ب- يزداد عدد أفراد الإدارة العليا، والتخطيط الرسمي يسود المنظمة مع التركيز على عمليات تحقيق الأرباح.و زيادة عدد أفراد الإدارة العليا يؤدي إلى تضارب الأهداف وبالتالي الصراع فيما بينهم، مما يؤدي إلى نشوء أزمة ثقة بين أعضاء القيادة العليا في المنظمة، تجاوزها يؤهل المنظمة للمرحلة التالية.

المرحلة الخامسة Phase 5 : Collaboration:

تحتاج المنظمة في هذه المرحلة إلى العمل الجماعي مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالالتزام لفريق العمل أكثر من الالتزام الرسمي.و تتميز هذه المرحلة بالآتي :-

أ – يساعد الشعور بروح الفريق الواحد في المنظمة على سرعة حل المشاكل التنظيمية.

ت- تعزيز السلوك الجماعي في حل مشاكل المنظمة يؤدي إلى أن تصبح قرارات المدراء روتينية، وتقوم المنظمة في هذه المرحلة بإعادة تصميم بنائها التنظيمي بشكل عام.

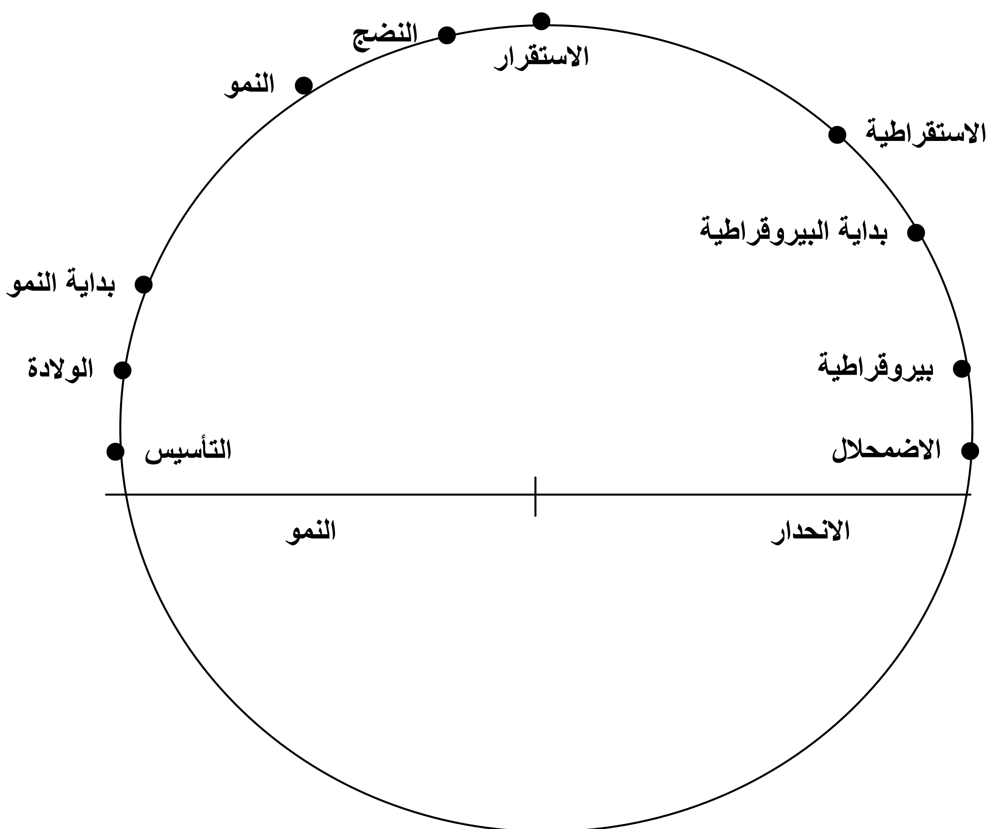
و الجدول (17) يبين عمل المنظمة خلال المراحل الخمس لنموذج Greiner

المراحل النشاط	Phase (1)	Phase (2)	Phase (3)	Phase (4)	Phase (5)
1 -تركيز الإدارة	المبيعات	كفاءة التشغيل أو الإنتاج	التوسع في السوق (زيادة الحصة السوقية أو دخول أسواق جديدة).	تماسك المنظمة	حل المشاكل والإبداع
2 - البناء التنظيمي	غير رسمي	المركزية على أساس الوظائف	التوسع الجغرافي واللامركزية	على أساس الخطوط الإنتاجية أو مجموع المنتجات	مصفوفي، والتركيز على فرق العمل الأفقية.
3 - نظام الرقابة والمتابعة	النتائج التسويقية	التكلفة النمطية	تقارير الأرباح	الخطط الاستثمارية	وضع الأهداف الناضجة Mutualgoal setling
5 -تركيز نظام الحوافز والأجور	المؤسسون (المالكون)	تصميم نظام الأجور والمرتبات على أساس الجدارة	منح العلاوات على أساس فردي.	المشاركة في الأرباح، ومنح أسهم كأحد الخيارات	منح العلاوات على أساس فريق العمل.

جدول (17)عمل المنظمة خلال المراحل الخمس لنموج Greiner

ثانياً - نموذج Adizes :

طور Adizes هذا النموذج استناداً إلى تجربته وخبرته الطويلة كمستشار للقيادات العليا في منظمات الأعمال.و تمر المنظمة بدورة حياة شبيهة بالكائن الحي تتباين المشاكل التي تواجهها من مرحلة لأخرى، وتتقسم هذه المشاكل إلى طبيعية Normal Problem، وغير طبيعية Non-Normal Problem . قد تتمكن المنظمة من حل المشاكل التي تواجهها بنفسها، أو تستعين بالمساعدة الخارجية (اللجوء الى المكاتب الاستشارية المتخصصة). وتجاوز المنظمة للمشاكل غير الطبيعية يؤهلها للمرحلة التالية. ويختلف السلوك التنظيمي والبناء التنظيمي من مرحلة لأخرى، وفيما يلي صورة مختصرة لدورة حياة المنظمة كما هو مبين في شكل (49).



شكل (49) دورة حياة المنظمة حسب نموذج Adizes

Source: Adizes, 1988:

وفيما يلي تفصيل لنموذج Adizes ، على النحو التالي:-

أ - ما قبل التأسيس Courtship Stage :

تكون الأفكار كثيرة وغربلتها مستمرة، ولكن لا شيء ملزم. و يتم في هذه المرحلة إقناع الأصدقاء وأصحاب رؤوس الأموال، بجدوى الفكرة والعائد في المدى البعيد.كما أن البحث عن الربح بعد الولادة يعني الحكم بالموت على المنظمة، وبالتالي يجب استبعاد ذلك من ذهن الإدارة في المدى القصير. تعتبر هذه المرحلة مرحلة التضحية من أجل المستقبل.

ب - الولادة Infancy Stage :

تنفق المنظمة في هذه المرحلة 80٪ من مواردها، وبالتالي تكون أكثر حاجة للأموال.و تركز المنظمة على استراتيجيات البيع بغض النظر عن الأرباح من خلال دخول أسواق جديدة.و تكون حالة عدم التأكد عالية، مع ميل البناء التنظيمي إلى العضوية.

ج - بداية النمو Go-Go Stage :

تقتنص المنظمة الفرص في هذه المرحلة مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والنمو السريع.و تزداد الأجور ووضوح الوظائف واللامركزية في اتخاذ القرارات.

د - النمو Adolescence Stage :

تصبح المنظمة في هذه المرحلة أكبر حجماً، وتبدأ ضرورة الفصل بين الملكية والإدارة.و يكاد يتغير كل شيء في هذه المرحلة والذي يشمل القيادة،و الأنظمة،و الإجراءات،و الهيكل التنظيمي، وكأن المنظمة تولد من جديد، مما يؤدي إلى ظهور الصراعات في المستويات الإدارية المختلفة.

هـ - النضج Prime Stage :

تصبح المنظمة في هذه المرحلة أكثر سيطرة على بيئتها، وتحظى برضا المستهلك.و تعتبر هذه المرحلة هي أقصى ما يطمح إليه أي مدير بالمنظمة التي يرأسها، لما تحققه المنظمة في هذه المرحلة من أرباح.

و - الاستقرار Stable Stage :

على الرغم أن المنظمة في هذه المرحلة أكثر قوة في بنائها التنظيمي، إلا أن نموها يتوقف، وتبدأ مرحلة الانحدار. يقل الإبداع في هذه المرحلة والتجديد والتشجيع للتغيير.و خفض ميزانية المنظمة، وزيادة نفوذ المحللين الماليين على حساب رجال التسويق.

ز - الارستقراطية Aristocracy Stage :

تعتبر هذه المرحلة بداية انحدار المنظمة، ويصبح التركيز على كيفية أداء المهام بدلاً عن المهام نفسها.كما تركز المنظمة كذلك على الشكليات، والقوة والنفوذ بين أفراد محددين.و يكون التجديد قليلاً وتتجه المنظمة إلى السيطرة بشكل مباشر (شراء المنظمات في مرحلة Go-Go) أو غير مباشر من خلال الشراكة...الخ.

ح - بداية البيروقراطية Early Bureaucracy Stage :

تركز المنظمة في هذه المرحلة على بيئتها الداخلية، و الأسباب المؤدية للمشاكل التنظيمية بدلاً من حلها، إلى جانب اشتداد الصراع داخل المنظمة.

ط - البيروقراطية Bureaucracy Stage :

تقل موارد المنظمة في هذه المرحلة وتصبح عالة على المجتمع، والهدف من استمرارها سياسي (بالنسبة للمنظمات العامة).

ي - الاضمحلال Death :

تعجز المنظمة في هذه المرحلة عن تصريف مخرجاتها، وبالتالي تفقد دعم البيئة الخارجية، وشرعية بقائها.



تدريب رقم (1)

تمر المنظمة بدورة حياة أو مراحل بناءاً على التعريفات السابقة وضح المراحل التي تمر بها حياة دورة المنظمة.

?

أسئلة التقويم الذاتي

وضح دورة حياة المنظمة وفقاً لنموذج Adizes .

3-4 دورة حياة المنظمة اليمنية (المرهضي، 1996):

أجريت دراسة ميدانية على 27 منظمة صناعية كبيرة الحجم في اليمن كان من أهدافها معرفة دورة حياة المنظمات عينة الدراسة ومراحل تطورها و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

أ. إن المنظمات اليمانية التي تمت دراستها تمتلك دورة حياة تتوزع على أربع مراحل هي : الولادة (Birth)، وبداية النمو (Early-growth)، و النمو (Growth)، ثم النضج (Maturity).

ب. تركز المنظمات التي غطتها الدراسة في كل من المرحلتين الثانية والثالثة يعكس في حقيقة الأمر الواقع اليماني غير المستقر، والذي انعكس بدوره على فشل المنظمات المبحوثة في الوصول إلى المرحلة الرابعة (مرحلة النضج)، على الرغم من مرور مدة زمنية ليست بالقصيرة على بدء نشاطها. ومما يلفت الانتباه حقاً أن المنظمة في هذه المرحلة تكون أكثر قدرة على الاستفادة من مزايا المرونة والتحكم التنظيمي (Adizes, 1988)، ونفهم من ذلك كله أن بعض المنظمات الصناعية اليمانية وصلت إلى حالة من الجمود (Inertia) ووفقاً لكل من (Miller and Chen, 1994:3) فإن سبب ذلك عدم وجود الحافز والدافعية لدى إدارة المنظمات في إجراء تغيير في نشاط المنظمة وتكون هذه نتيجة لعوامل بيئية خارجية وداخلية وعدم توافر البدائل المطلوبة لإجراء التغيير (مثل المواد الخام والموارد المالية في اليمن) وعدم استعداد البيئة الداخلية لمثل هذا التغيير.

ج. يمكن القول إن أهم المعوقات التي تحول دون تطور المنظمات الصناعية اليمانية هي عدم الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، واعتماد المنظمات على مدخلات أجنبية، إذ إنها تستورد نحو أكثر من (70٪) من احتياجاتها (Round table Conference, 1994:28). كما أن افتقاد الرؤية الإستراتيجية لدى إدارات هذه المنظمات عزز من هذا الوضع.

د. سيطرة المالكين على إدارة بعض المنظمات الصناعية اليمانية حرمتها من الاستفادة من الكوادر الإدارية المؤهلة، و ربما يكون ذلك أحد العوائق أمام تطور المنظمات.

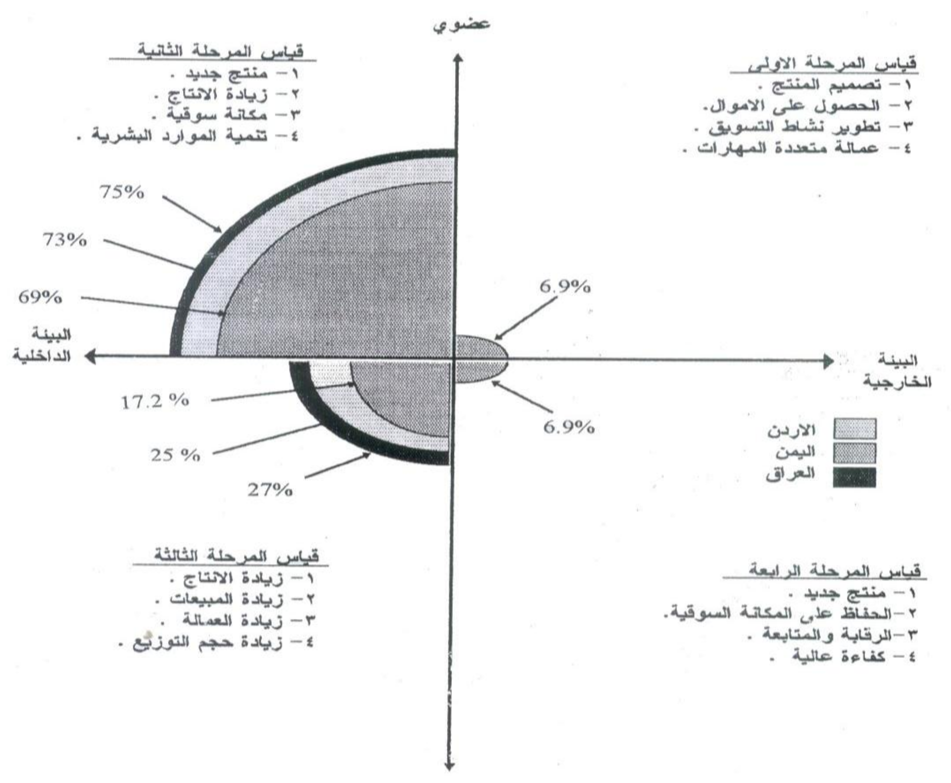
5.3 مقارنة دورة حياة المنظمة في كل من : اليمن، والأردن، والعرق:

تم إجراء دراسة مقارنة على 52 منظمة صناعية موزعة على النحو التالي: 29 يمنية، 12 أردنية، 11 عراقية.و أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة :-

أ. تمر المنظمات عينة الدراسة بدورة حياة. يوضحها الشكل (50) يوضح ذلك.

ب. تقع 71.1٪ من المنظمات عينة الدراسة في الأقطار الثالثة في المرحلة الثانية، وهذه الحقيقة تعكس البداية القريبة لظهور الصناعة في الوطن العربي، هذا من ناحية، وللتوجه نحو التنمية الصناعية منذ أواخر السبعينيات من جهة أخرى.

ج. تركز المنظمات الصناعية عينة الدراسة بين المرحلتين الثانية والثالثة والتي تمثل 92.2٪ يعني أن الصناعات في هذه الأقطار هي في مرحلة النمو وأنها لم تصل بعد إلى مرحلة النضج المتمثل هنا بالمرحلة الرابعة، مما يفوت عليها فرصة الاستفادة من ميزة الوفرة في الموارد، والتحكم والمرونة التنظيمية (المرهضي، 1999: 58، 59).



شكل (50) دورة حياة المنظمات في كل من: اليمن، والأردن، والعراق.

المصدر: المرهضي سنان(1996):-

4. القوة و ممارستها في المنظمة:

4 -1 مفهوم القوة :

عزيزي الدارس: تتعدد نظرة الناس بشكل عام وآراء المتخصصين في العلوم الإنسانية بشكل خاص حول مفهوم القوة، ويعزى ذلك الاختلاف إلى التباين الحضاري والثقافي واتجاهات وخصائص الباحثين. وعلى الرغم من تعدد تلك المفاهيم إلا أنه يمكن تصنيفها إلى :

أ - **مفهوم سلبي:**

القـــوة شـــيء شـــريرٌ نظـــراً لســـوء اســـتخدامها ، أو أنهـــا "إجبـــار يفـــض إلى نمـــط ســـلوكي لم يكـــن ليحـــدث في عـــدم وجـــود ذلـــك الإجبـــار" (Szilagy and Wallace, 1991:259).

ب - **مفهوم إيجابي (وهو المفهوم الإداري):**

يقترن المفهوم الإيجابي للقوة بمدى تأثير الفرد (أو المجموعة) على الآخرين، إذ يرى Hardy, 1985 أن القوة تكمن في "قدرة الشخص على التأثير وإقناع الآخرين (فرد أو جماعة) على سلوك معين" ويتفق (Robbins, 1987) مع هذا المفهوم إلا أنه يربط ذلك بصناعة القرار، فقدرة الفرد على التأثير على المشاركين في صنع القرار، وتغيير آرائهم باتجاه رأيه يعني ذلك بأنه يستخدم القوة .

وعلى الرغم من تعدد المفاهيم التي تتناول القوة إلا أن جميعها يصب في قدرة الفرد أو المجموعة (المعنوية أو طبيعية) في الإجبار (القوة بمعناها السلبي) أو التأثير والإقناع (القوة بمعناها الإيجابي) للآخرين على تغيير سلوكهم من اتجاه إلى آخر يخدم صاحب القوة بشكل مباشر أو غير مباشر. يتضح من مضامين مفهوم القوة مدى أهميتها وتأثيرها على الأداء الجزئي والكلي في المنظمة، وتأسيساً على ذلك فقد تناولها العلماء من وجهات نظر متعددة . وسوف يتم التطرق إلى ذلك من خلال أهم نظريات القوة و هو الموضوع التالي.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

وضح مفهوم القوة في المنظمة .

4 -2 أهم نظريات القوة (خورشيد فهمي، 1997):

عزيزي الدارس تتعدد النظريات التي تناولت القوة في المنظمة أهمها وأكثرها شيوعاً الآتي:

4 -2 -1 - نظرية المجال Field Theory :

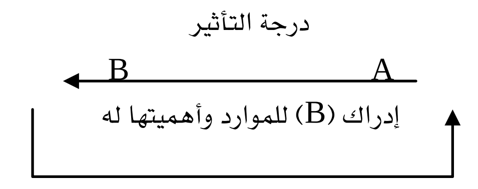
تكمن القوة (من وجهة نظر أنصار هذه النظرية) في: قدرة A (فرد أو جماعة) في التأثير (أو الإجبار) نظراً للموارد التي يملكها (أو يملك الحق أوالسلطة– في التصرف بها) وحاجة B الطرف الآخر لها (فرد أو جماعة).

وتعتمد درجة التأثير على:

أ. إدراك متبادل بين A، B.

ب. إدراك (A) لما يملكه (تحت سلطته) من موارد وقدرته على استخدامها في التأثير على B.

ج. إدراك (B) لأهمية ما بيد (A) من موارد وحاجته لها. ويمكن تصور عمل هذه النظرية في الشكل التالي:



مثال (1) يؤثر المدير العام على مرؤوسيه (أفراداً وجماعات) نظراً لقدرته وأحقيته في توزيع وإعادة توزيع: الموارد والمهام والحوافز، وترشيح الأفراد للتدريب أو الترقية.

4-2-2- نظرية التبادل العقلاني Exchange Theory (Rationalism) :

تفترض هذه النظرية بأن خضوع B (فرداً أو جماعة) واستجابته لتأثير A هو ناتج لتحليل عقلاني للتكلفة والعائد من ذلك الخضوع.

مثال (2)

قدرة A على منح المكافأة لـ B، هو الذي يجعل B يخضع ويطيع A، إلا أن ذلك يعتمد على قيمة وأهمية تلك المكافأة لـ B وإدراكه لها.

تنجم القوة عن حالة عدم التوازن بين طرفين (اعتماد أحدهم على الآخر)، فقوة A على B = مدى اعتمادية B على A. وقد لا يستسلم B ويخضع بسهولة لقوة A مما يدفعه إلى المقاومة إلا أن تلك المقاومة تجابه من قبل A (خورشيد، 1997 عن (E Mersan, 1962:32).

أسئلة التقويم الذاتي

عدد النظريات التي تناولت القوة في المنظمة .

4 -3 أنواع القوة ومصادرها :

يقسم الكثير من الباحثين القوة في المنظمة إلى الآتي:

4-3-1- القوة الشرعية (أو السلطة):

عزيزي الدارس يقصد بالقوة الشرعية: تلك القوة التي يستمدها الفرد من الموقع التنظيمي (الوظيفة التي يشغلها) في المنظمة. ويتمتع بهذا النوع من القوة (السلطة) ويمارسها كل فرد يشغل منصباً قيادياً في المنظمة على مرؤوسيه، ويزداد نطاق القوة الشرعية كلما صعدنا في الهيكل التنظيمي إلى أعلى والعكس إذا ما نزلنا في الهيكل التنظيمي.

يعتمد قبول المرؤوسين بهذا النوع من القوة على القيم الحضارية والثقافية السائدة، وقبول الفرد أو الجماعة واعتقادهم بوجوب الطاعة والإذعان لصاحب القوى الشرعية، وطبيعة نشاط المنظمة أو المهام.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

وضح المقصود بالقوة الشرعية .

مثال (3):

يظهر هذا النوع من القوة الشرعية وبشكل واضح في حالات المركزية الشديدة في المنظمة، والبناء التنظيمي الآلي، والوظائف العسكرية والأمنية، بينما تكون هذه القوة أكثر ضبابية وغموضاً في حالة البناء التنظيمي المرن والأنشطة العلمية والبحثية (R.D).

4-3-2- قوة الثواب (المكافأة): Reward Power

يقصد بقوة الثواب قدرة تحكم الفرد (أو المجموعة أو الإدارة...الخ) بالموارد التي يملكها أو الحق (السلطة) في استخدامها في مكافأة الآخرين. ويمكن فهمها كذلك على أنها قدرة A على مكافأة B وأهمية تلك المكافأة لدى B، وإدراكه لذلك.

مثال (4) قوة المدير في استخدام الحوافز:

قدرة المدير التحكمية في مكافأة مرؤوسيه، الترشيح للترقية، اقتراح الأسماء المشاركة في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية، تحديد المهام المرغوبة، تفويض سلطة أكبر، معلومات مرتدة، والتقدير والاعتراف. وتشخيص المدير لحاجات ورغبات مرؤوسيه وتحديد نوعية الحوافز (مادية أو معنوية) التي تشبعها يعزز رضاء المرؤوسين وقدرة المدير على استخدام قوة الثواب.

4-3-3- قوة العقاب: Coercive Power

يقصد بقوة العقاب قدرة الفرد (أو الجماعة) على معاقبة الآخر (فرداً أو جماعة) والإضرار به جسدياً وسيكلوجياً، مستخدماً في ذلك وسائل عديدة سواءً بشكل جزئي أو كلي. وغالباً ما يتم معاقبة الآخرين عندما يرتكبون أخطاء أو يخالفون الأوامر والتعليمات من وجهة نظر صاحب القوة.

مثال (5) عقاب سيكلوجي:

يؤدي توبيخ الفرد والتقليل من جهده وأدائه أمام زملائه (أو الآخرين)، والتهديد بالنقل إلى أماكن غير مرغوبة، إلى شعور الفرد (المرؤوس) بالإحباط والبؤس وعدم الرضاء وربما العداء للمدير والمنظمة.

مثال (6) العقاب الجسدي:

يتمثل هذا النوع من العقاب الاعتداء بالضرب، السجن، التوقيف أو الفصل من العمل، ويكلف هذا النوع من العقاب المنظمة تكاليف مباشرة تتمثل في: إحلال أفراد جدد، التعويض...الخ.

4-4-4- قوة الخبرة: Expert Power

تعتمد هذه القوة على المعرفة والخبرة والمهارات الفنية التي يمتلكها الفرد وحاجات الآخرين لها، وإدراكهم بتمتع الفرد بها. وغالباً ليس هناك ارتباط بين قوة الخبرة والسلطة الرسمية.

مثال (7) استفادة المشرف الجديد من المشرف القديم

عودة المشرف الجديد إلى من سبقه للحصول على إجابات لبعض الاستفسارات.

4-4-5- القوة المرجعية: Referent Power

يعتمد هذا النوع من القوة على الخصائص والسمات الشخصية للفرد، وجاذبية تلك السمات والخصائص للآخرين (Szilagy and Wallace, 1987) وتشابه القوة المرجعية الصفات الكرازمية Charisma للشخص والتي تتصف بثقة المرؤوسين بالقائد الإداري ورغبتهم في تقليده وإتباعه.

4-4-6- قوة المعلومات: Information Power

تكمن هذه القوة في امتلاك الفرد لمعلومات حول مواضيع محددة، نشاط محدد داخل المنظمة، أو علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية (Szilagy and Wallace, 1987) وهناك تناسب طردي بين قوة المعلومات وندرة توافرها من مصادر أخرى.

مثال (8) قوة المعلومات لدى مدير المخازن

تمثل معلومات مدير المخازن (قسم أو إدارة المخازن) عن حجم المخزون من المنتجات تامة الصنع قوة على مدير المبيعات، ويمكن القول الشيء نفسه عن مدير الإنتاج.

مثال (9) أسلوب التخطيط في المنظمة

وضع القيادات العليا في المنظمة للخطوط العريضة للخطة. وتفويض تفاصيل تنفيذ الخطط للمرؤوسين، مما يعني امتلاكهم لقوة المعلومات رغم تواضع مناصبهم الإدارية. وكذا الباحثون والعلماء في المنظمة أو خارجها (بيوت الخبرة ومراكز البحث) قد يكون لديهم معلومات في غاية الأهمية لصانع القرار في المنظمة.

مثال (10) أداء الأعمال الروتينية

يفوض المدير غالباً نائبه أو أحد المرؤوسين بأداء الأعمال الروتينية في المنظمة بهدف تفرغه للأعمال الأساسية وجعل نشاط المنظمة أكثر انسيابية. ومع مرور الوقت فإن المدير يفقد كثيراً من المعلومات عن الأعمال الروتينية، وبالتالي يصبح المرؤوس المكلف بأداء مثل هذه الأعمال قوي بما يملك من معلومات.

4-4-7- القوة الرمزية (الوهمية): Symbolic Power

يعتقد الباحث أن القوة الوهمية (قد تكون حقيقية) عبارة عن إشعار المدير (أو الفرد) بشكل مباشر أو غير مباشر للآخرين بمكانته لدى صناع القرار أو القيادات العليا وتكرار التواصل معهم، والخلفية الأسرية والقبلية، والقرابة من خلال المصاهرة، و المشاركة والتحالف، و العمل في جهات أخرى...الخ. ويعتمد الاستفادة من هذا النوع من القوة على شعور الآخرين.

و يمكن تصنيف مصادر القوة على أساس المستويات الإدارية في المنظمة

و يتم التصنيف على النحو الآتي:-

أ – مصادر قوة مناصب القيادات العليا في المنظمة:

يتمتع شاغلو الوظائف القيادية في المنظمة بقوة شرعية تمكنهم من اكتساب مصادر القوى الأخرى، ومن مصادر قوة الوظائف القيادية :

- القوى الشرعية المستمدة من المركز الرسمي Formal position الذي يشغله الفرد.
- الاعتمادية والتي مصدرها التحكم بموارد Resources المنظمة، واعتماد نشاط الإدارات المختلفة على قرارات توزيع وإعادة توزيع تلك الموارد الصادرة من القيادات العليا في المنظمة.
- التحكم في القرارات والمعلومات Control of decision and Information يتم التحكم في القرارات من خلال تعيين مدراء موالين ومتحالفين Coalitions في الوظائف الأساسية مع القيادات العليا في المنظمة، ويتم كذلك التحكم بالمعلومات من خلال متابعة ما يجرى في المستويات الإدارية المختلفة أولاً بأول.

ب - مصادر قوة مناصب قيادات المستويات الإدارية الوسطى:

يشكل موقع القيادات الوسطى في المنظمة والذي يمثل العمود الفقري (أو الجذع) والمصفي (Filter) الذي تمر من خلاله الاتصالات الصاعدة والهابطة بين القيادات العليا والتنفيذيين في المنظمة وعلى الرغم من قوة الموقع لهذه المستويات الإدارية إلا أن هناك مصادر قوة أخرى منها:

- الاتصال المستمر مع القيادات العليا، مما يتيح للفرد البروز والظهور داخل المنظمة وخارجها، وتعزيز العلاقة الشخصية والولاء لشاغلي الوظائف القيادية.
- الإبداع والابتكار في أداء المهام الصعبة وغير الروتينية، وحسن التصرف في المواقف التي تزداد فيها حالة عدم التأكد.
- الخصائص الشخصية والخبرة والتحالف مع القيادات في نفس المستوى الإداري وقوة الجاذبية Attractiveness للمرؤوسين في المستويات التنفيذية.

جـ - مصادر قوة مناصب المستويات التنفيذية:

إذا كانت القيادات الوسطى بموقعها تشكل العمود الفقري وهمزة الوصل بين القمة والقاعدة في المنظمة، فإن المستويات التنفيذية بمثابة الأقدام التي لا يمكن للمنظمة أن تتحرك قيد أنملة بدونها، وإضافة إلى ذلك فإن هناك مصادر قوة لهذا المستوى الإداري تشمل (خورشيد، 1997: 38):

- المصادر الشخصية (Personal Source) التي تتضمن: الخبرة، الجهود المبذولة، الإقناع، ومعالجة المعلومات.

- المصادر ر الوظيفية (Positioned Source) وتشمل: الموقع المادي (التواجد في مركز الأحداث)، التواجد في مجرى – منبع – المعلومات، التقرب من الأقوياء.
- كفاءة تنفيذ القواعد والتعليمات ذات العلاقة بالمهام.
- التخصص الفني النادر.

؟

أسئلة التقويم الذاتي

اذكر التصنيفات المختلفة لمصادر القوة في المنظمة.

4-4 مقترحات لتطوير واستخدام القوة (Gerloff, 1985)

عزيزي الدارس: تتعدد وسائل تطوير مصادر القوة منها:

أ. التركيز على عمليات التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية والأقسام، وتكون المنظمة في حاجة لمثل هذا التنسيق في حالة الاعتمادية، والمهام الصعبة.

ب. التعرف على أصحاب القوى الحقيقيين في المنظمة، ويتم ذلك من خلال معرفة خصائصهم الديمغرافيه، التعليمية، الاجتماعية، السلوكية، الثقافية، والخبرات العملية (إنتاج، تسويق...الخ). وهذا النوع من القوى يكون مفيداً للموظف الجديد.

ج. الأداء الجيد للأعمال غير الروتينية كإسهام في حل المشاكل المعقدة على مستوى المنظمة، أو يتعدى المستوى الإداري للفرد.

د. يؤدي العمل مع أفراد أقوياء (أو في منظمات، إدارات، أقسام...الخ) أو تحت إشرافهم إلى زيادة وتعزيز قوة الفرد والعكس صحيح.

ه. يؤدي التعامل باحترام وتعزيز العلاقات الشخصية مع أعضاء المنظمة إلى كسب ولائهم واحترامهم وتعاونهم، ويظهر ذلك جلياً في الأوقات الحرجة التي تواجه الفرد أو المنظمة.

و. يؤدي التركيز على القضايا العامة والمتفق عليها أثناء الاجتماعات أو التحدث مع الآخرين إلى تحقيق سمعة جيدة لدى أعضاء المنظمة بشكل عام، والأفراد الذين لهم إسهامات واضحة في حل مشاكل المنظمة بشكل خاص. وتساعد مهارات وكفاءة المدير في استخدام مصادر

القوى المختلفة إلى بناء تحالفات داخل المنظمة وصياغة وتحقيق أهداف موضوعية وملائمة للجميع أفراداً ومنظمات.

و الجدول (18) يوضح عدداً من المقترحات الإرشادية لكيفية إستخدام القوة مع المرؤوسين (فرد أو جماعة).

جدول (18) مقترحات إرشادية لكيفية استخدام القوة مع المرؤوسين (فرد أو جماعة)

نوع القوة	المقترح
1 - المرجعية	- عدالة التعامل مع المرؤوسين والتعرف على رغباتهم. - التعامل بحذر مع حاجات المرؤوسين ومراعاة مشاعرهم. - اختيار المرؤوس وترقيته إلى مشرف بشكل طبيعي وبسيط.
2 - الخبرة	- الخبرة أساس الترقية. - تقدير الخبرات والمحافظة عليها. - التعامل بثقة وبشكل قاطع. - المحافظة على العلاقة غير الرسمية. - الأخذ في الاعتبار اهتمامات العاملين عند التعامل معهم. - التواضع (عدم الغرور) أثناء التعامل مع المرؤوسين.
3 - الشرعية	- التعامل بلطف وبشكل مقنع مع المرؤوسين. - الوضوح والتلقائية في التعامل. - ملائمة الطلب (التوجيهات). - شرح أسباب التوجيهات (الأوامر والتعليمات). - ملاء مة تدفق المعلومات - استخدام القوة بشكل نظامي. - الجدية في التعامل مع الشكاوي. - الحذر في التعامل مع اهتمامات المرؤوسين.
4 - الثواب	- التأكد من الشكاوي. - مرونة ومنطقية وأخلاقية الطلب (المهام). - موضوعية الثواب (الحوافز).
5 - العقاب	- شرح أسباب العقاب. - فهم الموقف قبل التعامل معه. - الإنذار الشفوي قبل تنفيذ العقاب. - تنفيذ العقوبة بشكل موضوعي. - ملاء مة العقوبة للخطاء (المخالفة). - خصوصية العقاب (فردية).

Source: Morhead and Greffin, 1995: 334

5-4 العلاقة بين القوة و: التأثير، السياسة، والسلطة

4-5-1- العلاقة بين القوة والتأثير (Moorhead and Greffin, 1995)

قدرة A على إقناع B لتغيير رأيه أو سلوكه إلى رأي أو سلوك آخر، فإن A في هذه الحالة آثر على B من خلال استخدامه للقوة التي لديه. وتظهر عمليات التأثير في حالة صناعة القرار والمفاضلة بين البدائل المتاحة.

وغالباً ما يؤثر المدير الذي يتمتع بصفات قيادية على مرؤوسيه بشكل أكبر من المدير الذي لا يتصف بتلك الصفات. وتتأثر درجة التأثير بعوامل عديدة (Greffin, 1985) منها:-

أ – الاعتمادية :

هناك علاقة طردية بين درجة الاعتمادية ودرجة التأثير.

ب - حالة عدم التأكد:

يؤدي جهل الفرد (زيادة حالة عدم التأكد) بالسلوك الصواب من الخطأ إلى زيادة قبوله لتأثير الآخرين.

ج - الخصائص الشخصية:

تؤثر الخصائص الشخصية للقائد الإداري وللمرؤوس على عمليات التأثير.

د – درجة الذكاء:

يقاوم الأفراد الأكثر ذكاء عمليات التأثير من الآخرين.

هـ - العمر :

يتأثر الأطفال سيكلوجياً من كبار السن حتى الثامنة، ثم يبدأ بذلك التأثير بالتناقص.

و – الثقافة:

تؤثر قيم وثقافة المجتمع على القدرة التأثيرية على الأفراد.

4-5-2- العلاقة بين القوة والسياسة (Moorhead and Greffin, 1995) (Yuki and Wexley, 1984)

القوة هي قدرة التأثير على الآخرين أو الحدث، بينما السياسة Politics هي العمليات ذات الصلة باستخدام القوة. وعلى الرغم من الصلة بين السياسة والقوة إلا أنه يمكن إدراك السياسة في المنظمة من خلال القرارات، الأهداف، التكنولوجيا، البيئة الخارجية، والتغير، بينما يمكن الشعور بالقوة بالحدس.

ويعتقد (Mayes and Allen, 1977) أن السياسة عبارة عن استخدام القوة لتحقيق أهداف غير قانونية، أو رسمية، أو تحقيق أهداف رسمية (قانونية) بطرق غير شرعية (أو رسمية).

مثال (11) استخدام قوة الثواب في تحقيق أهداف شخصية.

قيام السكرتير بأداء الأعمال الخاصة بالمدير رغبة في كسب رضاه وبالتالي نيل المكافآت.

مثال (12) استخدام القوة الشرعية في كسب أصوات الناخبين.

حصول المرشح على أصوات الناخبين هدف رسمي وشرعي، ولكن استخدام قوة الوظيفة (المنصب) الشرعية في إجبار الناس على التصويت لصالح مرشح معين طريقة غير شرعية، و يلزم قانون الانتخابات اليمني الأفراد الذين يشغلون مناصب قيادية ويرغبون في الترشيح لانتخابات مجلس النواب بضرورة ترك مناصبهم قبل الانتخابات بستة أشهر.

ويمكن فهم السياسة على أنها طريقة استخدام القوة للوصول لنتائج مرغوبة، وهناك تلازم بين السياسة والقوة، فأينما توجد قوة تظهر السياسة، ونلاحظ السياسة عند استخدام القوة بطريقة غير مقبولة.

أسئلة التقويم الذاتي

?

اشرح العلاقة بين القوة و السياسة .

4 -5 -3 - العلاقة بين القوة والسلطة:

> القوة هي القدرة على القيادة واستخدام القوة، في جعل الأفراد أو الجماعة يعملون أشياء معينة أو يتغيرون بشكل معين، بينما السلطة هي الحق في القيادة وزيادة

يخلط كثير من المدراء بين القوة Power والسلطة Authority، على الرغم من الفرق الواضح بينهما إذ نجد القوة هي القدرة على القيادة واستخدام القوة، في جعل الأفراد أو الجماعة يعملون أشياء معينة أو يتغيرون بشكل معين، بينما السلطة هي الحق في القيادة وزيادة أو خفض الموارد، إلا أن القوة والسلطة متكاملان (Rue and Byors, 1990). ويرى

(السالم، 2000: 128) بأن السلطة عبارة عن "الحق في العمل أو إصدار الأوامر لتوجيه الآخرين نحو العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وهذا الحق هو حق شرعي أو قانوني مستمد من المركز الوظيفي في المنظمة تنظم ذلك الحق القوانين واللوائح السائدة. ولكن إعطاء الحق للمدير في توجيه الآخرين نحو العمل قد لا يضمن لنا تحقيق النتائج المطلوبة. ولتحقيق النتائج يجب أن يمتلك المدير قدرة التأثير في الآخرين وهذه القدرة هي القوة !!

والشكل (51) يوضح العلاقة بين السلطة والقوة:



شكل (51) العلاقة بين السلطة والقوة

المصدر: السالم، 2000: 129

و يمكن توضيح مكونات الشكل (51) من خلال الأمثلة التالية:

مثال (13) امتلاك السلطة بدون القوة.

رفض (أو التراخي واللامبالاة) المرؤوسين في أكثر منظمات القطاع العام تنفيذ أوامر الرؤساء المباشرين أو القيادات العليا في المنظمة بسبب عدم الرضاء وانخفاض الأجور، وغياب مبدأ الثواب والعقاب.

مثال (14) امتلاك القوة بدون السلطة.

استجابة السائق لطلبات زوجة المدير العام، بالذهاب إلى السوق لشراء بعض الحاجات المنزلية.

مثال (15) امتلاك القوة والسلطة معاً.

تكليف المدير العام للمرؤوس للعمل وقتاً إضافياً لإنجاز بعض المهام (أو الأهداف)، بغض النظر عن مشاعرهم.

ويعتمد فاعلية استخدام السلطة على المسؤولية، الالتزام الرسمي أو الأدبي تجاه مركز وظيفي معين في المنظمة أو المجتمع. وتعتبر السلطة مصدر ونتيجة للقوة في نفس الوقت (Yuki and Wexley, 1984)، فتكون مصدر في تحقيق مهام شرعية بغض النظر عن مشاعر المرؤوسين وتذمرهم وعدم رضاهم، وتكون النتيجة عندما يستخدم (الفرد أو المجموعة) القوة في التأثير في الموقف المستخدم فيه السلطة أو تحديد مقدار السلطة (أو اختيار نوع السلطة).

مثال (16) استخدام القوة للحصول على سلطة أكبر.

غالباً ما يستخدم رئيس مجلس الإدارة للقوة في التأثير على أعضاء المجلس لمنحه سلطة وتفويضاً أكبر في إدارة المنظمة. واستخدام إحدى الإدارات الفرعية لقوتها في التأثير على قيادات المنظمة العليا لاختيار أحد أعضائها لمنصب المدير العام مثلاً.

أسئلة التقويم الذاتي

?

اشرح العلاقة بين القوة و السلطة .

4 -5 -4 -التمييز بين السلطة والقوة في المنظمة:

يمكن التمييز بين السلطة والقوة في المنظمة من خلال الشكلين التاليين

المدير العام

الإنتاج | التسويق | الموارد البشرية | التسويق

السلطة

+

-

أ - السلطة

رئيس مجلس الإدارة

المدير العام

التكنوهيكل

المالية

التسويق

الإنتاج

الإدارة المساندة

الموارد البشرية

مستوى السلطة

الوظائف الإدارية

ب - القوة

شكل (52) التمييز بين السلطة والقوة في المنظمة

Source: Robbins and Katz, 1986:271



تدريب رقم (2)

هناك أوجة إختلاف بين القوة و السلطة و التأثير قم بمقارنه بينهم وفقاً للأسس التالية :-

(المفهوم – المدى – المصدر – التفويض - الإرتباط – الأسلوب – التمثيل).

نلاحظ من الشكل السابق الآتي:

أ – تزداد السلطة كلما اتجهنا إلى أعلى في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح شكل (أ).

ب- تعتمد قوة الفرد في المنظمة على بعده وقربه من عمود القوة المبين في الشكل المخروط (ب).

وعندما نتجه على عامود المخروط إلى أعلى فإن ذلك يعني زيادة قوة الفرد.

1- انطباق عمود القوة على الوظائف الأساسية في المنظمة مثل: رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، ثم إدارات: الإنتاج، التسويق، الأفراد، والمالية، والتي لا تستطيع المنظمة البقاء بدون ممارستها. وقد يتحرك عمود القوة في بعض الحالات والمواقف إلى الوظائف المساندة Support staff والتكنوهيكل Technostrucures . ومصادر قوة الوظائف المساندة والتكنوهيكل: الخبرة، التخصص، والمعلومات، بينما مصادر قوة الوظائف الأساسية: السلطة، وقوة الثواب والعقاب.

2- نقطة ارتكاز عمود القوة هم التنفيذ بين (مصدر القوة المهارات الفنية والتخصص) والذي بدونهم يصعب بقاء ونمو المنظمة.

3- الاتجاه إلى أعلى في عمود القوة والهيكل التنظيمي يعني زيادة السلطة والقوة والعكس صحيح، وذلك بسبب زيادة مصادر القوة والسلطة.

4 -6 العلاقة بين القوة والنظرية الموقفية :

عزيزي الدارس يعتمد استخدام القوة في المنظمة على طبيعة الموقف الذي يواجه المدير من ناحية، وخصائص المدير والمرؤوسين والمنظمة الموضحة في شكل (26) من جهة أخرى.

النتائج التنظيمية		متغيرات الموقف		مصادر القوة
الرضاء الأداء	←	**خصائص المدير:** - السلطة (الصلاحية) - الثقة بالنفس. -الخبرة، وفرص التعلم (التدريب) **خصائص المرؤوسين:** - التخصص - حاجات المرؤوسين -الخبرة، وفرص التعلم (التدريب) **خصائص المنظمة:** - طبيعة المهام (النشاط) - موضوعية قياس أداء المهام - نوعية البناء التنظيمي. - الحالة البيئية المحيطة بالمنظمة	←	- القوة الشرعية - قوة الثواب - قوة العقاب - قوة الخبرة - القوة المرجعية

شكل (53) نوعية القوة المستخدمة في المنظمة والذي يعتمد على طبيعة الموقف

Source: Luathun, 1981:444.

و يمكن توضيح الشكل (26) من خلال الأمثلة التالية:

مثال (17) استخدام القوة الشرعية.

يلاءم استخدام القوة الشرعية (القواعد والأنظمة الرسمية) في توجيه المرؤوسين سلوكياً نحو اتجاه محدد مرغوب فيه وبالتالي الحد من الاجتهاد الشخصي المعتمد على الخبرة. ويلاءم م هذا النوع من القوة كذلك في حالة توجيه الموظفين الجدد، وفي حالة البناء التنظيمي الآلي. وغالباً ما يتم استخدام هذا النوع من القوة في حالة المدراء ذوي النزعة التسلطية، أو عديمي الثقة بأنفسهم وقليلي الخبرة.

مثال (18) قوة الثواب.

يلاءم استخدام قوة الثواب في تعزيز الرضا لدى المرؤوسين الباحثين عن إشباع حاجاتهم الفسيولوجية، والأمان الوظيفي.

مثال (19) الخصائص الشخصية للمدير.

قدرة المدير على الإقناع، التفاوض والتأثير على المرؤوسين (فريق العمل) ملائم في حالة التنظيم المصفوفي والعمل الميداني نظراً لطبيعة النشاط.

5. إدارة الصراع التنظيمي:

5 -1 مفهوم الصراع التنظيمي:

تعددت الآراء والاتجاهات حول الصراع فمنها من ينظر إليه كظاهرة سلبية غير مرغوب فيها ومن واجبات إدارة المنظمة إنكارها والقضاء عليها وعدم السماح لها بالظهور (أنصار النظريات: العلمية، الشمولية أو التقسيمات الإدارية Fayol، والبيروقراطية)، بينما يرى أنصار الاتجاه السلوكي أن الصراع عملية طبيعية على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة.

وعلى ضوء ذلك فإن على إدارة المنظمة الاعتراف والتعامل مع الصراع، وتوفير البيئة الملائمة التي تجعل تأثيره إيجابياً على أداء المنظمة. ويرى الاتجاه التفاعلي أو الموقفي – الحديث – (المغربي، 1993، السالم، 1988) بحتمية الصراع في المنظمة وأن طبيعة الموقف هي التي تحدد ما إذا كان ضاراً أو مفيداً، وبالتالي فليس من صالح المنظمة القضاء عليه (كما يعتقد أنصار الاتجاه الكلاسيكي) بل في تحقيق نوع من التوازن من خلال تدخل الإدارة في: تخفيض أو تنشيط (زيادة) الصراع إلى المستوى المرغوب وبما يخدم المنظمة.

عزيزي الدارس الصراع عبارة عن: حالة من عدم الاتفاق بين فردين أو مجموعتين أو أكثر نتيجة لـ: الاشتراك في موارد محدودة أو أنشطة عمل معينة أو للتضارب في الأهداف والمدركات (السالم، 1988: 373)، تعارض المصالح والأهداف بينهم (الشماع وحمود، 1989)، طبيعة التنافس بينهم ورغبة كل طرف في إشباع حاجاته ورغباته والمؤثرة سلبياً على الطرف الآخر (Boulding, 1962). ويمكن التسليم بوجود الصراع وبدرجات متباينة حيث توجد الكائنات الحية نظراً لحتمية عدم التماثل فيما بينها. وينتج الصراع غالباً عن: الشعور بالإحباط وعدم الرضا (بغض النظر عن مصدر ذلك الشعور)، والاختلاف بين الأفراد أو الجماعات (أقسام، إدارات...الخ) حول توزيع أو إعادة توزيع الموارد (النادر منها بشكل خاص) والتباين في إدراك الأشياء الناتج عن الاختلاف في: القيم، الأهداف، الاتجاهات، الثقافة، والخصائص الشخصية والديمغرافيا.

وينشأ الصراع عندما يكون هناك توازن نسبي في القوة بين طرفين (أفراد، جماعات، تحالفات...الخ)، وفي غياب ذلك يصبح الصراع عبارة عن ممارسة للقوة ومقاومة لتلك الممارسة بشكل عام، والاستخدام غير الموضوعي لها بشكل خاص.

أسئلة التقويم الذاتي

?

وضح مفهوم الصراع التنظيمي .

5 -2 أنواع وأسباب الصراع في المنظمة Types of conflict in organizations:

تتعرض المنظمة إلى خمسة مستويات من الصراع (السالم، 1988، الشماع وحمود، 1989):

1. الصراع داخل الفرد.
2. الصراع بين الأفراد.
3. الصراع بين الأفراد والجماعات.
4. الصراع بين الجماعات داخل المنظمة الواحدة.
5. الصراع بين المنظمات .

بينما يصنف الصراع في المنظمة إلى بعدين أساسيين (Rue and Byars, 1990:139) :

أولاً: صراع غير تنظيمي.

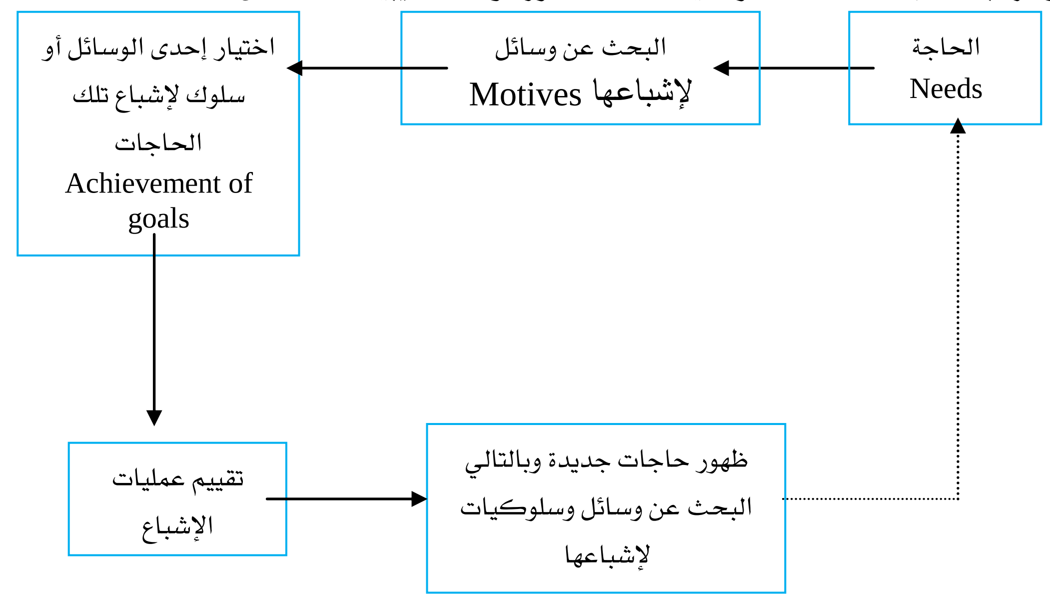
ثانياً: صراع تنظمي.

أولاً - صراع غير تنظيمي Dysfunctional Conflict :

ينشأ هذا الصراع داخل الفرد مما يؤدي إلى صعوبة تحليله وتشخيصه. ولهذا النوع من الصراع أسباب عدة منها:

أ - ظهور الحاجة :

على الرغم من تباين سلوك الأفراد في إشباع حاجاتهم ورغباتهم باختلاف تلك الحاجات والرغبات، إلاّ أن تلك السلوكيات تأخذ صورة واحدة، يبينها الشكل(29):



شكل (54) الإطار العام للسلوك الإنساني

المصدر: المرهضي وآخرون (1999: 153).

يؤدي عجز الفرد المادي وغير المادي في إشباع حاجاته ورغباته إلى حدوث صراع داخلي وبالتالي الشعور بالإحباط Frustration.

يؤدي عجز الفرد المادي وغير المادي في إشباع حاجاته ورغباته إلى حدوث صراع داخلي وبالتالي الشعور بالإحباط Frustration.

مثال (1) عدم كفاية الأجر:

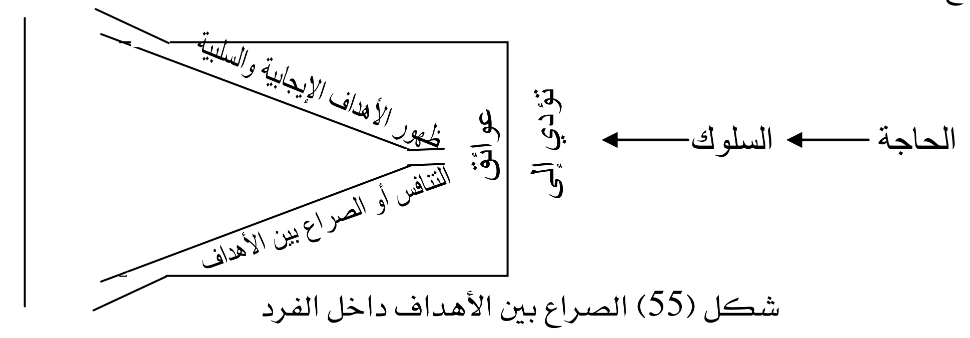
يشعر الموظف بالإحباط عندما لا يغطي أجرة احتياجاته الأساسية.

مثال (2) عدم الحصول على الترقية:

عدم ترقية الموظف في الوقت المحدد ووفقاً للوائح والأنظمة السائدة، يولد صراعاً داخلياً وشعوراً بالإحباط وعدم الرضا لدى الفرد.

ب - صراع الأهداف:

تتنازع الفرد رغبتين إيجابية وسلبية مما ينشأ عن ذلك صراع داخلي بينهما، والشكل (55) يوضح ذلك:



شكل (55) الصراع بين الأهداف داخل الفرد

Source: Rueand Byars: 1990:140

أشكال صراع الأهداف:

يظهر صراع الأهداف في الأشكال التالية:

- **الصراع بين الأهداف الإيجابية:**

توفر بدائل إيجابية متعددة، وتحقيق الهدف يتطلب اختيار أحدها.

مثال (3) توفر فرصتي عمل أمام الفرد متساويتين في العائد المادي والمعنوي.

- **الصراع بين الأهداف الإيجابية والسلبية:**

يظهر هذا النوع من الصراع عندما يتضمن الهدف جانبين إيجابي وسلبي.

مثال (4) ترقية مشرف أحد العنابر الإنتاجية إلى رئيس قسم.

يؤدي قبول مشرف الإنتاج رئاسة القسم إلى إيجابيات تتمثل في زيادة المرتب، السلطة، والمركز الوظيفي والمعنوي من ناحية، وإلى سلبيات تشمل تخصيص وقت محدد لسماع المرؤوسين وحل مشاكلهم، قضاء وقت أكبر في الوظيفة مما يؤثر سلبياً على العلاقات الأسرية والاجتماعية، تحمل مسئولية أكبر أمام الرؤساء.

- **ظهور جانب سلبي فقط للهدف:**

على الرغم من شعور الفرد بعدم الرضا والإحباط في عمله الحالي، إلاّ أنه لا يرغب في البحث عن وظيفة أخرى. لأنه يشعر بعدم الرضا وفي نفس الوقت عدم الرغبة في ترك الوظيفة مما يمثل جانباً سلبياً لهدف الموظف المتمثل في الرضا.

وينتج عن الصراع غير التنظيمي ردود فعل مختلفة لدى الأفراد منها الغياب، ترك المنظمة، انخفاض الأداء، تدهور صحة الفرد...الخ.

يساعد اقتراب الإدارة من الأفراد على تشخيص هذا النوع من الصراع ومساعدتهم على الحد منه.

ثانياً - الصراع التنظيمي Structural Conflict :

يعزى هذا النوع من الصراع إلى طبيعة نشاط المنظمة وطبيعة الموقف، ومن أسباب هذا الصراع العوامل التالية:

أ - اختلاف الأهداف:

على الرغم من ضرورة ترابط أهداف أجزاء المنظمة المختلفة نسبياً في نشاطها واشتقاقها من غاية وأهداف المنظمة الإستراتيجية، إلاّ أن الاختلاف في طبيعة النشاط من إدارة لأخرى يؤدي إلاّ التباين في الأهداف وبالتالي ظهور الصراع.

مثال (5) الصراع بين إدارة التسويق والإنتاج والمالية:

ترغب إدارة التسويق في تقديم منتجات متنوعة المقاسات والألوان، بينما ترغب إدارة الإنتاج عكس ذلك (التنميط أي إنتاج منتجات متشابهة)، مما يؤدي إلى تباين الأهداف وبالتالي الصراع. وترغب إدارة التسويق كذلك بوجود مخزون كبير من السلع تامة الصنع حتى تتمكن من التجاوب السريع Queck responds مع أي طلب مفاجئ، بينما تفضل الإدارة المالية أن يكون ذلك المخزون في أدنى مستوى حتى تتمكن من خفض التكاليف.

ب - الاعتمادية المتوازنة بين الإدارات أو الأقسام:

يعتمد نجاح إدارة التسويق والإنتاج على مدى التكاملية والتعاون فيما بينهما ، وبالتالي إن فشل أحدهما يؤدي إلى فشل الأخرى والعكس صحيح، فشل إدارة التسويق في بيع السلع تامة الصنع سوف يؤدي إلى توقف الإنتاج في إدارة الإنتاج.كما أن عدم فاعلية وكفاءة أي من الإدارتين سوف يؤدي إلى الصراع بينهما.

ج - الاعتمادية غير المتكافئة بين الإدارات: Unequal Dependence of Departments

يظهر هذا النوع من الصراع عندما يعتمد نجاح إحدى الإدارات على فاعلية ونجاح إدارة أخرى. ويتضح هذا النوع من الاعتمادية في الترتيب الداخلي لعنابر الإنتاج على أساس خطوط إنتاج الآلة.

مخرجاتها مدخلات مخرجات

← A ← ← B ←

يعتمد نجاح العاملين على الآلة B على كفاءة وفاعلية العاملين على الآلة A يؤدي توقف الإنتاج في A إلى توقف الإنتاج كذلك في B. ولكن توقف الإنتاج على الآلة B لا يعني توقف الإنتاج على الآلة A وعدم فاعليتها.

مثال (7)

عتمد فاعلية المباشر في المطعم على أداء الطباخ، ولكن قد يكون أداء الطباخ ممتازاً ولكن أداء المباشر منخفض مما يعني فاعلية الطباخ وعدم فاعلية المباشر. وتعتمد زيادة المبيعات بالآجل على فترة الائتمان المسموح بها من الإدارة المالية، وقد يعزى انخفاض المبيعات إلى إدارة المبيعات وليس إلى سياسة الائتمان السائد (أي فاعلية الإدارة المالية وعدم فاعلية إدارة المبيعات). ويعتمد نجاح الطبيب في تشخيص حالة المريض على كفاءة وفاعلية المختبرات الطبية.

د - عدم الرضا:

الشعور بعدم عدالة الحوافز على مستوى الأفراد والمجاميع، مما يؤدي إلى ظهور الصراع على مستوى الأفراد ،و المجاميع والأقسام والإدارات، والهدف من وراء ذلك الصراع هو إظهار أهمية المجموعة أو القسم.

هـ - الغموض:

يظهر الصراع عندما يكون هناك غموض في تحديد مسئولية النجاح أو الفشل للمهام.

مثال (8) إحداث تغيير في أسلوب الإنتاج.

يعتمد التغيير في أسلوب الإنتاج على رأي القسم الهندسي والإنتاجي، ومسئولية نجاح هذا التغيير تضامنية وغير محددة، مما يؤدي إلى حدوث صراع بين القسمين في حالة النجاح، أو الفشل (لأن كل قسم يحمل الآخر مسئولية الفشل، ويدعي مسئوليته في حالة النجاح).

و - المنافسة:

يظهر هذا النوع من الصراع في حالة التنافس بين الأفراد أو المجاميع على أداء مهام مرغوب فيها. وغالباً ما يكون هذا النوع من الصراع إيجابياً، لأنه يؤدي إلى بذل أقصى جهد من قبل المكلفين بأداء المهام.

ز - الاعتماد على موارد (عامة) نادرة

يؤدي الاعتماد على موارد تتصف بالندرة والتي تشمل: موارد مادية (مستلزمات إنتاج وفراغات)، موارد مالية (الاعتمادات في الميزانية)، الخدمات...إلخ إلى حدوث صراع بين الأطراف، ورغبة كل منها في الحصول على احتياجاته، بل واعتقاده بأن ما يقوم به من مهام أكثر أهمية من الآخرين.

ح - تداخل الأنشطة أو الأعمال:

"تداخل أنشطة العمل، فحينما يشترك قسمان أو أكثر لإنجاز عمل مشترك فإن هذا التداخل قد يولد صراعات متعددة لاسيما إذا اختلفت أساليب أو طرق تقويم الأداء بينهما".

(**السالم**، 1988: 374).

ط - تحريف عمليات الاتصال:

يؤدي صعوبة وتحريف تدفق المعلومات الاتصالية عمودية وأفقية بقصد أوبدون قصد إلى عدم الانسجام والإدراك والفهم بين الأفراد والوحدات الإدارية، مما يؤدي إلى ظهور الصراع فيما بينها.

ي - درجة الاختلاف والتباين بين أعضاء الفريق :

يتباين الناس في إدراكهم للأشياء لاختلافهم في الخلفية الثقافية والقيم والتعليم والعمر و والمستوى الاجتماعي مما يؤدي إلى عدم الانسجام والتوؤم والتعاون بين الأفراد أو الوحدات (الأقسام) التي يعملون فيها وبالتالي زيادة الصراع.

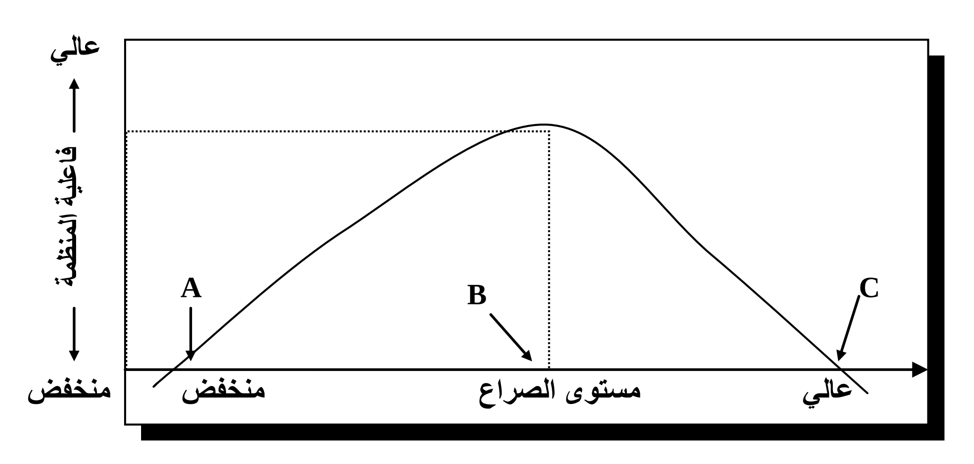
ك - انخفاض الرسمية:

يؤدي عدم وضوح القواعد والإجراءات في المنظمة إلى الاجتهاد الشخصي (يختلف الاجتهاد من شخص لآخر)، وبالتالي الصراع على مستوى المرؤوسين من جهة وبينهم وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وكذلك بين الوحدات والمستويات الإدارية.

3-5 استراتيجيات إدارات الصراع :

عزيزي الدارس يؤثر الصراع سلباً على فاعلية المنظمة عندما يصبح غير تنظيمي Dysfunctional ويكون كذلك في حالة الانخفاض A، أو الارتفاع C عن الحد المطلوب B شكل (41).

ومن الصعوبة بمكان الفصل (أو وضع حد) بين الصراع الضار (السلبي) والنافع (الإيجابي) (السالم، 1988) إذ يعتمد ذلك على طبيعة الموقف والأهداف المرغوبة، فما هو إيجابي في بعض الحالات والمواقف قد يكون سلبياً في مواقف وحالات أخرى.



شكل (56) مستوى الصراع في المنظمة

Source: Robbins, 1987:335

يتضح من الشكل (56) الآتي:

انخفاض الصراع إلى A (غير تنظيمي):

عزيزي الدارس، تتصف البيئة الداخلية للمنظمة في حالة انخفاض الصراع: بالركود وانعدام التجاوب مع الأفكار الجديدة ذات العلاقة بالتغيير، واللامبالاة وعدم الإبداع التي تسود أعضاء المنظمة. وتحاول إدارة المنظمة إزاء هذه الظاهرة السلبية إثارة الصراع من خلال :

أ – بث وتسريب المعلومات الغامضة والتي تحمل نوع، من التهديد للوحدات الإدارية أو الأفراد.

ب- إثارة الانسجام والجمود (تحريك المياه الراكدة) بين أعضاء الوحدات الإدارية والأساسية منها على وجه الخصوص، ويتم ذلك من خلال إضافة أعضاء جدد ومختلفين عن الأعضاء الحاليين من حيث: الثقافة، الخبرة، والخصائص الديمغرافيا، ومن ثم إعادة توزيع المهام.

ج- إحداث مواقف تستدعي المنافسة بين الوحدات الإدارية والأفراد وبالتالي الصراع.

التوازن في الصراع B (الصراع تنظيمي):

عزيزي الدارس يمثل الصراع التنظيمي ظاهرة إيجابية، نظراً لما تتصف به البيئة الداخلية للمنظمة في هذه الحالة من خصائص إيجابية تشمل قدرة عالية للتطور والنمو، واندفاع ورغبة ذاتية على المستوى الفردي والجماعي نحو الابتكار والإبداع وتحمل مسئولية التغيير نحو الأفضل، وتركز إدارة المنظمة في استراتيجيات إدارة الصراع المحافظة عليه في المستوى B.

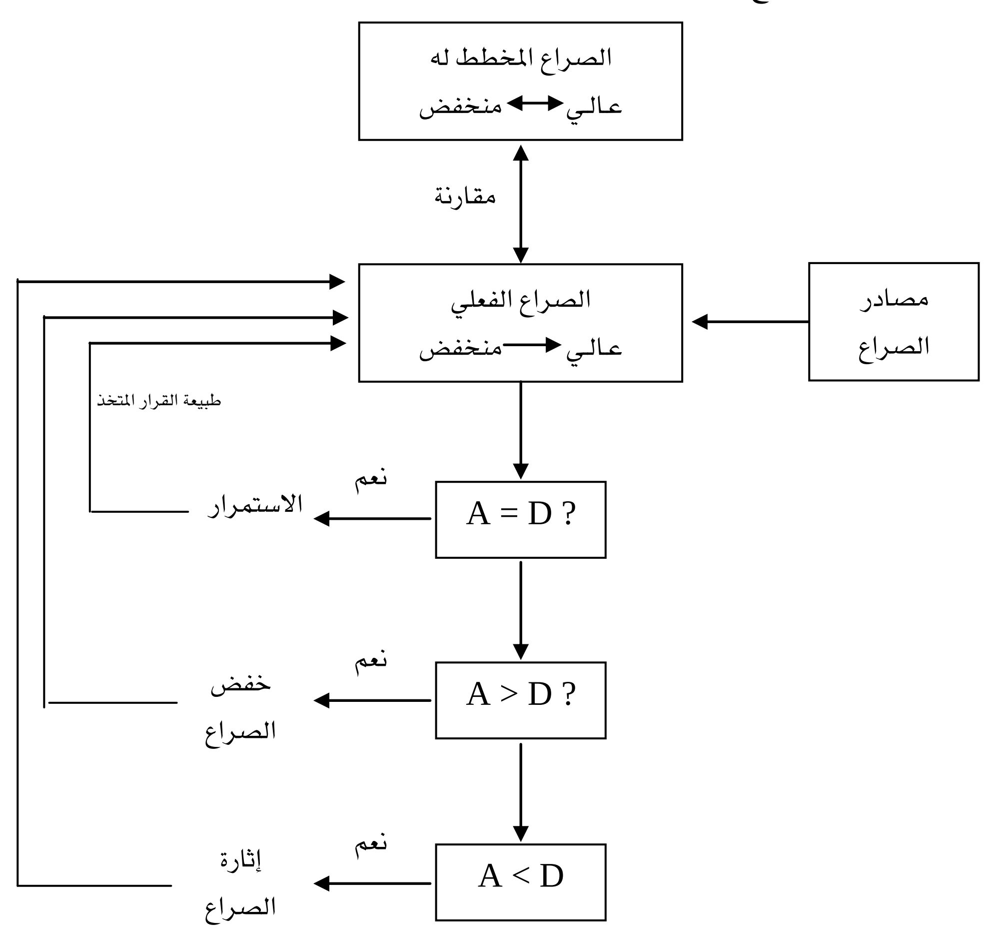
زيادة الصراع C (الصراع غير تنظيمي):

عزيزي الدارس كما أن انخفاض الصراع عن الحد المطلوب (A) يؤدي إلى جمود المنظمة، فإن زيادة الصراع إلى (C) يشكل خطراً على المنظمة إذا لم يعالج بحكمة وفاعلية، نظراً لما قد يسببه من انهيار وتدمير وتمزق Disruptive في المنظمة. ويظهر على أعضاء المنظمة في حالة زيادة الصراع سلوكيات سلبية تتمثل في التشوش وعدم الثقة والتعاون فيما بينهم من ناحية، وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، وكذلك السعي إلى تحقيق المصالح الشخصية، وتعزيز الو لاءات الضيقة.

وتأسيساً على ما سبق، فإن الصراع المتوازن ضروري في المنظمة كضرورة الملح في الطعام، وأن زيادة أو خفض الصراع مضر بالمنظمة، كما أن عدم توازن الملح في الطعام تجعله غير مستساغ لآكله.

متى تتدخل الإدارة لحل الصراع ؟

يخطط المدير (الإدارة) لمستوى الصراع (الافتراضي) التنظيمي الملائم والذي يحقق أهداف الإدارة أو القسم أو المنظمة، وعلى ضوء ذلك يتم تقييم الصراع ومقارنة الفعلي بالمخطط له، والشكل (57) يوضح ذلك:



شكل (57) إدارة الصراع (A = الصراع الفعلي، D= الصراع المخطط له).

Source: Robbins and Kotze: 1986:486

ينتج عن المقارنة بين مستوى الصراع المخطط له والفعلي اتخاذ أحد القرارات التالية وبما يتلاءم والموقف:

أ – الصراع الفعلي = المخطط له، (A = D).

القرار : الاستمرار وعدم اتخاذ أي إجراء.

ب- الصراع الفعلي > المخطط (D > A)

القرار: ضرورة تدخل الإدارة لخفض الصراع إلى المستوى المرغوب.

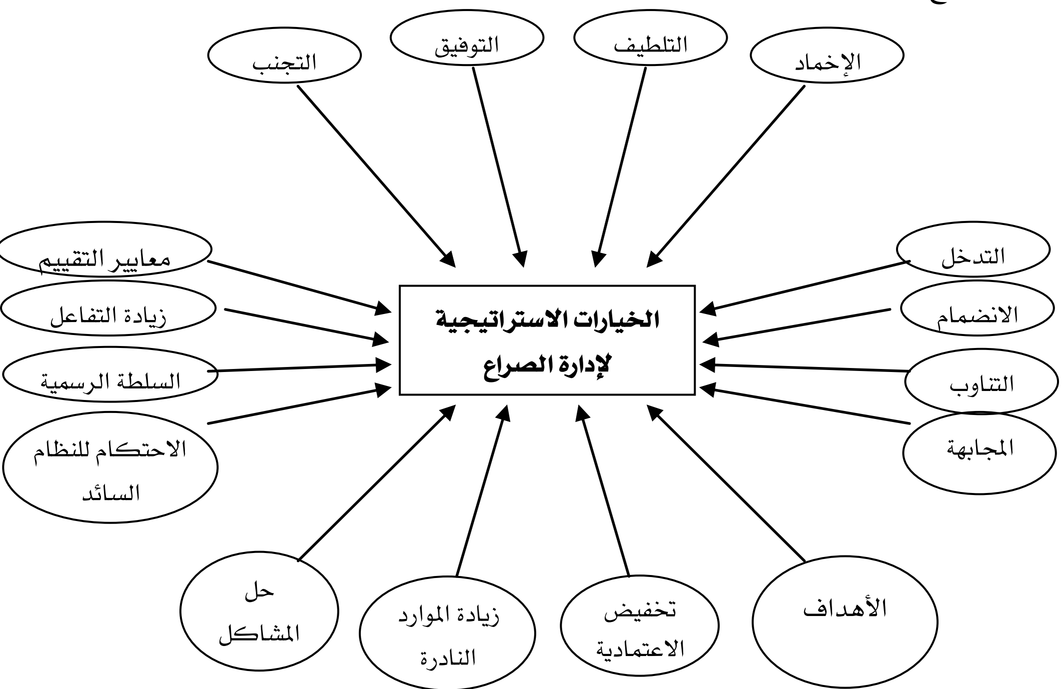
ج- الصراع الفعلي > المخطط (A > D)

القرار: إثارة الصراع.

5 -4 - الخيارات الإستراتيجية وإدارة الصراع:

عزيزي الدارس تسعى إدارة المنظمة من خلال معالجتها وإدارتها للصراع إلى المحافظة عليه في حالة توازن نسبي (B)، شكل (58) وبما يخدم أهداف المنظمة ويزيد من نموها وفعاليتها. وتأسيساً على ذلك تفاضل إدارة المنظمة بين الخيارات الإستراتيجية المتاحة وفقاً لطبيعة الموقف الذي تواجه. ولقد توصلت الدراسات التنظيمية إلى العديد من الخيارات التي تعالج ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمة (Szilagy and Wallace, 1987 , Robbins, 1987)، الشماع وحمود، 1989.

شكل (58) يوضح ذلك:



شكل (58) الخيارات الاستراتيجية لإدارة الصراع

يمكن تناول مكونات الشكل (58) بشيء من التفصيل، و ذلك على النحو التالي:

أولاً: الإخماد Suppression

تستخدم الإدارة قوة السلطة والثواب والعقاب في تنفيذ هذا البديل من خلال: إصدار الأوامر لأحد الأطراف بإنهاء الصراع، أو القيام بنقلة إلى عمل آخر، وكذلك إعادة توزيع القوة بين الأطراف المتصارعة.

ثانياً: التلطيف Smoothing أو التهدئة:

يتم التركيز في هذا الأسلوب على العواطف والعلاقات الإنسانية والمبادئ والقيم، والأهداف المشتركة بين الأطراف المتصارعة.

ثالثاً: التوفيق (أو التسوية) Compromise

يتم تسوية الصراع على أساس توزيع أو إعادة توزيع المورد أو موضوع الصراع وبشكل توفيقي بين طرفي الصراع، بحيث لا ينتج عن ذلك رابح أو خاسر، وغالباً ما يكون الحل مؤقتاً.

رابعاً: التجنب Avoidance

يتم تجنب وإهمال الصراع وترحيله إلى وقت آخر، على افتراض أن الوقت غير مناسب لمعالجته أو أن الوقت كفيل بحله، ويتم تجنب الصراع من خلال:

أ – الفصل المادي (الجسدي) بين المتصارعين والتقليل من احتكاكهم، إلا أن ذلك قد يؤثر سلبياً على فاعلية المنظمة خاصة إذا كان ذلك الاحتكاك ضرورياً مثل الاعتماد المتبادل بين الطرفين.

ب- التفاعل المحدود (في المواقف الرسمية) بين الأطراف المتنازعة.

خامساً: تدخل طرف ثالث Third-Party Intervention

يعتمد نجاح الطرف الثالث (ليس طرفاً في الصراع) في حل الصراع على: قبوله لدى الأطراف المتصارعة، و قدرته على الإقناع، ومكانته في المنظمة أو الاجتماعية، والثقافة والقيم السائدة.

سادساً: الانضمام (أو الدمج) Merging Conflict units

يؤدي إعادة تنظيم الوحدات المتصارعة إلى الحد من الصراع.

سابعاً: التناوب الوظيفي Job - Rotation

يساعد تبادل المواقع الوظيفية بين الأطراف المتصارعة (مشرف النقل أو الشحن ومندوب المبيعات) إلى تعرف كل طرف على طبيعة المهام والمشاكل التي تواجه الطرف الآخر، مما يؤدي إلى فهم كل طرف للآخر وبالتالي الحد من الصراع.

ثامناً: المجابهة Confrontation

عرض أسباب الصراع وبشكل موضوعي بعيداً عن المساومة والمهادنة والمجاملة، أمام الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه، وبالتالي إيجاد حل للمشاكل محل الصراع.

تاسعاً: أهداف المنظمة والمرؤوسين Superordinate and Organizational Goals

تعتبر صياغة وإعادة صياغة أهداف تنظيمية عامة، متضمنة أهداف أعضائها الحالية والمستقبلية أحد الخيارات الإستراتيجية لإدارة الصراع، خاصة إذا كانت الأهداف أحد أسباب الصراع. كما أن توفير بيئة تنظيمية يسودها التعاون والانسجام والعمل بروح الفريق الواحد رؤساء ومرؤوسين أساس تحقيق الأهداف العامة وخاصة المتعلق منها ببقاء المنظمة، وتلك التي لها قيمة عالية لدى المرؤوسين. فضلاً عن أن الاعتراف بالصراع الموجود في الوحدات الإدارية المختلفة والتعامل معه، يساعد على توفير البيئة التنظيمية الملائمة.

عاشراً: تخفيض الاعتمادية بين الإدارات في المنظمة:

يؤدي تخفيض درجة الاعتمادية بين الوحدات الإدارية إلى إيجاد نوع من التعاون بدلاً من التنافر والتضارب والصراع. وإذا كانت الاعتمادية ضرورية وتفرضها طبيعة النشاط، كما هو الحال في إدارتي الإنتاج والتسويق، والهندسة والحسابات، فإن إيجاد منصب إداري (يشغله شخص لديه خبرة في النشاطين المتصارعين) للتنسيق بين كل إدارتين يمكن أن يؤدي إلى الحد من الصراع.

الحادي عشر: زيادة الموارد النادرة:

يؤدي زيادة الموارد النادرة إلى الحد من الصراع عليها، وجعل المتصارعين يشعرون بالانتصار والرضا.

مثال (9):

يؤجج التمييز بين المرؤوسين في المكافأة وبشكل غير موضوعي الصراع بينهم من ناحية وبينهم والإدارة من جهة أخرى. وعدالة وموضوعية الحوافز يحد من ذلك الصراع، أي زيادة الموارد المالية.

الثاني عشر: حل المشاكل المسببة للصراع Mutual Problem Solving

يستخدم هذا التكنيك في حل الصراع بين أعضاء فريق العمل الواحد من خلال إشراك المتصارعين وجهاً لوجه في البحث عن حل للمشاكل المتسببة في الصراع. وتعتمد فاعلية هذا التكتيك على عملية تشخيص المشاكل وديمقراطية الحوار بين المتصارعين، وتجنب ذكر الطرف المخطئ والمصيب.

الثالث عشر: الاحتكام للنظام السائد في المنظمة Appeals Systems

تشكل اللوائح والأنظمة والقيادات العليا في المنظمة مرجعاً أساسياً للفصل وحل الصراع بين الأفراد والمجاميع، والإدارات والأقسام، وحماية مصالح كل الأطراف المتصارعة.

الرابع عشر : السلطة الرسمية:

تستخدم السلطة الرسمية والتي يتمتع بها المشرف أو المدير العام في حل الصراع على مستوى الأفراد أو الإدارات والأقسام، وغالباً ما يكون هذا الحل مقبولاً من الأطراف المتصارعة.

الخامس عشر : زيادة التفاعل Increasing Interaction

يؤدي زيادة التفاعل بين الأطراف المتصارعة إلى: تشخيص الأشياء المشتركة، و تعزيز روح التعاون والانسجام، وبالتالي الحد من الصراع، إلاّ أن معارضة أحد أطراف الصراع لعمليات التفاعل، ينتج عنه استمرار الصراع.

السادس عشر : معايير التقييم في المنظمة ونظام الحوافز

موضوعية معايير التقييم على مستوى الإدارات والأقسام، وعدالة الحوافز النسبي، يؤديان إلى الحد من الصراع والعكس صحيح.

أسئلة التقويم الذاتي

?

اذكر الخيارات التي تعالج ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمة .

6. الخلاصة:

-عزيزي الدارس- تناولت هذه الوحدة بالتفصيل إدارة التغيير التنظيمي من حيث المفهوم و القوى الخارجية و الداخلية المقاومة للتغير بالإضافة إلى مصادر التغيير و تم التعرف على أكثر النماذج الشائعة في إدارة المنظمة .

كما شملت أيضاً دورة حياة المنظمة من حيث المفهوم و الأهمية و النماذج المختلفة في دورة حياة المنظمة أيضاً تعرضت هذه الوحدة إلى موضوع القوة و ممارستها في المنظمة بداية بالمفهوم و مروراً بأهم نظريات القوة و أنواع القوة ومصادرها و انتهاءاً بوضع مقترحات لتطوير و استخدام القوة والعلاقة بينها و بين السياسة و التأثير و السلطة أخيراً شملت هذه الوحدة إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة حيث تناول هذا الجزء مفهوم الصراع التنظيمي و أنواع و أسباب الصراع في المنظمة و إستراتيجيات إدارة الصراع.

7. قائمة المصطلحات:

1- التغيير التنظيمي :عمل الأشياء و بأشكال مختلفة و هو انتقال المنظمة من وضعها الحالي و بشكل مخطط إلى وضع أفضل مستقبلاً .

2-دورة حياة المنظمة : مجموعة من المراحل المتعاقبة التي تمر بها المنظمة .

3- نضج المنظمة : المرحلة التي تكون أكثر قوة وسيطرة في بيئتها الخارجية و قدره على تحقيق الأرباح .

4- الأستقراطية في المنظمة : وهي مرحلة بداية الإنحدار للمنظمة و يصبح فيها التركيز على كيفية أداء المهام بدلاً عن المهام نفسها كما تركز على الشكليات و القوة و النفوذ .

5- البيروقراطية في المنظمة : وهي مرحلة تركزفيها المنظمة على بيئتها الداخلية و الأسباب المؤدية للمشاكل التنظيمية بدلاً من حلها .

6- القوة الشرعية : تلك القوة التي يستمدها الفرد من الموقع التنظيمي (الوظيفية التي يشغلها) في المنظمة .

7- قوة العقاب : قدرة الفرد أو الجماعة على معاقبة الأخر و الإضرار به جسدياً و سكيولوجياً .

8- القوة الرمزية (الوهمية) : عبارة عن إشعار المدير (أو الفرد) بشكل مباشر أو غير مباشر للآخرين بمكانة لدى صناع القرار أو القيادات العليا و تكرار التواصل معهم و الخلفية الأسرية و القبلية و القرابة و التحالف و المشاركة و العمل في جهات أخرى ..... الخ .

9- الصراع المنظمة : حالة من عدم الأتفاق بين فردين أو مجموعتين أو أكثر بقيمة لتضارب في الأهداف أو تعارض للمصالح بينهم .

10- الاعتمادية غير المتكافئة : يظهر هذا النوع من الصراع عندما يعتمد نجاح إحدى الإدارات على فاعلية و نجاح إدارة أخرى .

11- إخماد الصراع : إصدار الأوامر لاحد الأطراف بأنها الصراع أو القيام بنقلة إلى عمل آخر .

12-تلطيف وتهيئة الصراع : يتم التركيز في هذا الأسلوب على العواطف و العلاقات الإنسانية و المبادئ و القيم و الأهداف المشتركة بين الأطراف المتصارعة .

8. التعيينات:

المجموعة الأولى:

الأسئلة الموضوعية:

أ -ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة(×) أمام العبارة الخاطئة مع تصحيح الخطأ.

1- ليس لدراسة دورة حياة المنظمة أي أهمية ( ).

2- يعتبر الجمود في البناء التنظيمي أحد عوامل مقاومة التغيير ( ) .

3- التغير الاقتصادي أحد القوة الداخلية الدافعة للتغيير ( ) .

4 -هناك قوتين دافعتين للتغيير داخلية و خارجية ( ).

5- تعتبر الإعتمادية على موارد وفيرة أحد أسباب الصراع ( ) .

6- نوعية الوظيفة أحد مصادر القوة في المستويات التنفيذية ( ).

7- التغيير الإجتماعي أحد القوى الخارجية الدافعة للتغيير( ) .

8- تزداد قوة الفرد كلما أرتفع إلى أعلى في الهيكل التنظيمي ( ) .

9- تمهيد العلاقة السائدة في المنظمة أحد أسباب مقاومة التغيير ( ) .

10-القوى الشرعية أحد مصادر قوة المناصب التنفيذية ( ) .

11- تتشابة القوى الخارجية و الداخلية الدافعة للتغيير في المنظمة ( ) .

12- تنفي القواعد و التعليمات أحد مصادر قوة المناصب التنفيذية ( ) .

13- يعتبر الإجبار (الترهيب) أخر خيار يتم استخدامه في إدارة التغيير ( )

14- يظهر الصراع بين الأهداف الإيجابية و السلبية ( ) .

15- تتساوى قوى الثواب و العقاب ( ) .

16- تتعدد أسباب المقاومة الفردية للتغيير ( ) .

ب - أسئلة الاختيار من تعدد:

-اختر الإجابة الصحيحة من البدائل مما يأتي:

1 التطور التكنولوجي أحدى القوى الدافعة للتغيير التي تظهر على شكل :

ا.تنوع ثقافياً ب. وسائل اتصال جديدة ج. التخصص د. كلما سبق

2 من مصادر قوى مناصب القيادات العليا في المنظمة :

ا. القوى الشرعية ب. الإتصال المستمر بالبيئة الخارجية ج. الإبداع د. كلماسبق

3 يقصد بالسلطة و القوة :

ا. الحق و القدرة ب. القدرة و ليس الحق ج. الحق و ليس القدرة د. لاشيء مما سبق

4 من أسباب المقاومة الفردية للتغيير :

ا؟ العادات ب. البناء التنظيمي ج. الحوافز د. كلما سبق

5 من مشاكل الموارد البشرية و التي تدفع للتغيير :

ا. عدم الرضا ب. الوصف الوظيفي ج. الولاء التنظيمي د. كلما سبق

6 من مصادر المقاومة التنظيمية للتغيير :

ا. الشعور بالأمان ب. العادات ج. جمود البناء التنظيمي د. كلما سبق

7 يكون البناء التنظيمي العضوي أكثر ملائمة في حالة البيئة :

ا. المتغيرة ب. المستقرة ج. المتوازنة د. لاشيء مما سبق

8 يتم التعامل مع التغيير من خلال :

ا. التعلم ب. المشاركة ج. التفاوض د. كلما سبق

9 تتدخل الإدارة لحل الصراع عندما يكون :

ا. الفعلي = المخطط ب .الفعلي أكبر من المخطط ج. متوازن د. لاشيء مما سبق

10 من المتغيرات المؤثرة على الموقف البيئي :

ا. حجم المنظمة ب. التقنيات المستخدمة ج. المتغيرات البيئية د. كلما سبق

11 يعزى الصراع التنظيمي إلى:

ا. اختلاف الأهداف ب. الاعتمادية المتوازنة بين الإدارات ج .الاعتمادية المتوازنة بين الأقسام د. كلما سبق

12 يتم تجنب الصراع التنظيمي من خلال :

ا. الفصل المادي بين المتصارعين ب. الفصل المعنوي بين المتصارعين ج. تسريح المتصارعين من العمل د. كل ما سبق

13 من القوى الخارجية و الدافعة للتغيير :

ا. التحالفات و الاندماج ب. الصراع بين المدراء ج. الولاء التنظيمي د. كلما سبق

14 تتعرض المنظمة إلى عدد من مستويات الصراع :

ا. خمس مستويات ب. ست مستويات ج. أربعه مستويات د. لاشيء مما سبق

15 يتم تسريب معلومات غامضة في حالة ما يكون الصراع :

ا. متوازن ب. مرتفع ج. منخفض د. كلما سبق

المجموعة الثانية : الأسئلة المقالية:

أجب عن جميع الأسئلة التالية :

1 اشرح بالتفصيل القوى الخارجية الدافعة للتغيير .

2 بين مفهوم التغيير التنظيمي و أشكاله.

3 وضح مفهوم التغيير التنظيمي .

4 اشرح النموذج الشامل للتغيير .

5 وضح كيف يمكن التعامل مع مقاومة التغيير .

6 اشرح مفهوم التغيير و أشكاله ونموذج () للتغيير مع الرسم .

7 بين مفهوم القوة و نظرية المجال .

8 متى تتدخل الإدارة لحل الصراع (مع الرسم) .

9 وضح وسائل تطوير مصادر القوة ؟

10 اشرح الخيارات الإستراتيجية لإدارة الصراع .

11 وضح العلاقة بين السلطة و القوة (مع الرسم) .

12 اشرح العلاقة بين المنظمة و التغيير البيئي (مع الرسم) .

13 وضح العلاقة بين القوة و النظرية الموقف .

14 وضح مفهوم الصراع و أنواعه و أسباب الصراع في المنظمة و أشكال صراع الأهداف .

15 اشرح مفهوم دورة حياة المنظمة و أهمية دراستها .

16 اشرح تصنيف القوة على أساس المستويات الإدارية في المنظمة .

9. إجابات التدريبات:

تدريب (1):

يتضح من التعرفات السابقة أن دورة حياة المنظمة تمر بمراحل أربع هي :

1 - الولادة "Birth Stage" :

يتم في هذه المرحلة الإعلان عن المنظمة رسمياً ، وتقديم منتجاتها أو خدماتها ، والتركيز على البيئة الخارجية ، والميل إلى المرونة في بنائها التنظيمي.

2 - بداية النمو "Early Growth Stage" :

تزداد معرفة المنظمة بالبيئة الخارجية مما يجعلها أكثر قدرة على تشخيص الفرص المتاحة ، وبالتالي ضرورة زيادة الإنتاج لاستغلال تلك الفرص، مما يدفع المنظمة على التركيز على البيئة الداخلية بشكل عام، وتنمية الموارد البشرية بشكل خاص.

3 - النمو "Growth Stage" :

المنظمة في هذه المرحلة أكثر قوة في بيئتها الخارجية ، مما يدفعها إلى زيادة الإنتاج إلى أقصى ما يمكن، والميل إلى الآلية في بنائها التنظيمي.

4 - مرحلة النضج "Maturity Stage" :

المنظمة في هذه المرحلة أكثر قوة وسيطرة في بيئتها الخارجية وقدرة على تحقيق الأرباح، وتسعى المنظمة إلى تقديم منتجات جديدة بدلاً عن القديمة ، وتبدأ المنظمة في هذه المرحلة بالتوسع جغرافياً.

تدريب (2):

جدول التمييز بين: القوة، السلطة والتأثير:

أساس التمييز	القوة	السلطة	التأثير
1- المفهوم	القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف مرغوبة.	الحق في إصدار الأوامر.	إحداث تغيير في السلوك والاتجاهات.
2- المدى	أوسع من السلطة.	جزء من القوة.	تأثير أوسع من القوة والسلطة.
3- المصدر	الشرعية، الثواب والعقاب، الخبرة، المرجعية، الخصائص الشخصية.	الشرعية المستمدة من المنصب، والقبول من المرؤوسين.	الخصائص الشخصية، والخبرة.
4- التفويض	مكتسبة، ومعززة.	مفوضة من أعلى إلى أسفل.	ليس هناك تفويض.
5- الارتباط	ترتبط بالوظيفة والخصائص الشخصية.	مرتبطة بالوظيفة فقط.	مرتبطة بالوظيفة والشخصية.
6- الأسلوب	الترغيب والترهيب (القسر)	الإذعان والطاعة نظراً لشرعيتها.	الإقناع والترغيب.
7- التمثيل	تمثل الإدارة الفردية أو الجماعية.	تمثل الإدارة العامة كونها مستمدة من الوظيفة.	تمثل الإدارة الشخصية أو أشخاص ضمن جماعة محددة.

المصدر: (بتصرف)، خورشيد (1997: 30).

10. قائمة المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

1- حسن محمد حربي (1989) "علم المنظمة جامعة الموصل"

2-السلمي علي(1980) "تطور الفكر التنظيمي" وكالة المطبوعات الكويت.

3- السالم مؤيد سعيد(2000) "نظرية المنظمة الهيكل والتصميم" –الأردن، دار وائل.

4-المغربي عبد الحميد عبد الفتاح(1998)" دورة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مجموعة النيل العربية .

5-الشماع خليل محمد حسن، وحمود خضير كاظم"(1989) "نظرية المنظمة" الشؤون الثقافية –بغداد.

6-فريد عبد الفتاح زين الدين(1990) "حلقات الجودة كمدخل لتحسين مستوى خدمات وحدات الجهاز الحكومي المصري"مجلة الإدارة، المجلد 27، العدد الثالث ، 19-32.

ثانياً :المراجع الأجنبية:

6-Jones;George and Hill, (1998):41

7-Weihrich and Koontz ,(1998:37)

8-Gri ffin Ricky W;(1993)"Management", Houghton Miffin company.

9-Weihrich Heinz; and Koonts Harold (1998),Management AGlobal perspective" ,McGraw-Hill.



إدارة الثقافة التنظيمية

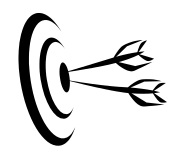
محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1-1. التمهيد:

-عزيزي الدارس- يتقاطر على المنظمات أفراد مختلفين في : الأهداف ، والحاجات والرغبات ، ومتباينين ثقافياً ويعتمد نجاح المنظمة ونموها وبقائها على قدرة الإدارة في إيجاد ثقافة مشتركة لأعضاء المنظمة والتي تكمن في مفاهيم وسلوكيات وقيم ومعتقدات مشتركة ، تصب في تحقيق النتائج المرغوبة ويشكل إيجاد ثقافة تنظيمية مشتركة تحدياً حقيقياً لإدارة المنظمة ، إلا أن تعلم وفهم بعض الأدبيات الإدارية ذات العلاقة قد يساعد على التقليل من مثل هذه التحدي، وتأسيساً على ما سبق فإن دراسة وفهم محتوى هذه الوحدة .

1-2. أهداف الوحدة:



بعد انتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:

1- تبين ماهية الثقافة التنظيمية و الدور الذي تلعبه كوسيلة و إدارة للرقابة و التحكم بأنشطة المنظمة.
2- توضح الأهمية الذي تلعبه الثقافة التنظيمية و دورها في سلوك المنظمة.
3- شرح مفهوم الثقافة التنظيمية و مكوناتها الأساسية.
4- تعرف كيفية نقل الثقافة التنظيمية إلى أعضاء المنظمة.
5- تعرض الخصائص المختلفة للثقافة التنظيمية.
6- تقارن بين مصادر الثقافة التنظيمية.
7- تشرح وظائف الثقافة التنظيمية.
8- تبين كيفية إدارة الثقافة التنظيمية و طرق تعزيزها.

1-3. أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس، نلفت انتباهك إلى هذه الوحدة تتكون من سته أقسام رئيسة _أعدت لكي تحقق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة وتتوزع كالتالي:

1- الثقافة التنظيمية(مفهومها و مكوناتها).
2- نقل الثقافة التنظيمية إلى أعضاء المنظمة.
3- الخصائص المختلفة للثقافة التنظيمية.
4- مصادر الثقافة التنظيمية.
5- وظائف الثقافة التنظيمية.

6- إدارة الثقافة التنظيمية و طرق تعزيزها.

1 -4. قراءات مساعدة:



عزيزي الدارس، المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تتضمنها هذه الوحدة نرجوا أن تحاول الاستفادة منها ما أمكن:

أولاً: المراجع العربية :

1- مريم حسين (1997) "السلوك التنظيمي ، دار زهران عمان الأردن"

2-جواد شوقي ناجي(2000) "سلوك تنظيمي" دار الحامد ، عمان الأردن.

ثانياً :المراجع الأجنبية:

3-Cretins and Kinaki, (2008):Organizational Behavior"Mc Graw- hill".

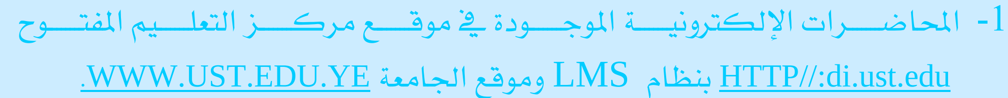
4-Kinick and William ,(2011); Management Apractical Introduction "Mc Graw- hill".

1 -5. وسائط مساندة:

عزيزي الدارس:

توجد هناك بعض الوساط المساندة لدراسة هذا المقرر و هي:

1- المحاضرات الإلكترونية الموجودة في موقع مركز التعليم المفتوح



HTTP//:di.ust.edu بنظام LMS وموقع الجامعة WWW.UST.EDU.YE.

2- القرص الالكتروني المرفق و المحاضرات الإذاعية و البرامج التلفزيونية التي تم إعدادها.

3- نماذج الامتحانات و إجاباتها المعدة من قبل عمادة التعليم المفتوح لوحدة الإشراف الأكاديمي .

2. الثقافة التنظيمية:

2 -1 ماهي الثقافة التنظيمية:؟ What is organization culture

يتقاطر على المنظمات أفراد مختلفين في : الأهداف ، والحاجات والرغبات ، ومتباينين ثقافياً ويعتمد نجاح المنظمة ونموها وبقائها على قدرة الإدارة في إيجاد ثقافة مشتركة لأعضاء المنظمة والتي تكمن في مفاهيم وسلوكيات وقيم ومعتقدات مشتركة ، تصب في تحقيق النتائج المرغوبة ويشكل إيجاد ثقافة تنظيمية مشتركة تحدياً حقيقياً لإدارة المنظمة ، إلا أن تعلم وفهم بعض الأدبيات الإدارية ذات العلاقة قد يساعد على التقليل من مثل هذه التحدي، وتأسيساً على ما سبق فإن دراسة وفهم محتوى هذه الوحدة والذي يتكون من العناصر التالية ، يعتبر أحد المصادر لبناء ثقافة تنظيمية وتتكون الوحدة من العناصر التالية :

- المفهوم.
- خصائص الثقافة التنظيمية.
- مصادر الثقافة التنظيمية.
- وظائف الثقافة التنظيمية.
- كيف يتعلم الأفراد الثقافة التنظيمية.
- إدارة الثقافة التنظيمية .

تأتي أهمية عمل البناء التنظيمي كونه وسيلة وأداة أساسية للرقابة والتحكم بكل أنشطة المنظمة وكذلك يساعد على التنسيق بين عمل الأفراد – والأنشطة ودفعهم وحفزهم في المنظمة (Jones,2010) والثقافة التنظيمية عبارة عن وضع Set قيم وعرف norms بغرض الرقابة والتحكم بتصرف وتعامل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض داخل المنظمة والمتعاملين الخارجيين مثل : المستهلكين والمجهزين وغيرهم ونستخدم المنظمة بنائها التنظيم لتحقيق مميزات تنافسية والعمل على تحقيق اهتمامات المستفيدين، فإن الثقافة كذلك تستخدم لزيادة فاعلية المنظمة، بسبب تحكمها بطريقة: صناعة واتخاذ أعضاء المنظمة للقرارات ، واحتكاكهم وإدارتهم للبيئة ، وماذا يعملون بالمعلومات وتعاملهم معها، وكيف يجب أن يسلكون أو يتصرفون وتؤثر الثقافة على أداء المنظمة وموقعها التنافسي.

وينظر للثقافة بأنها كذلك (مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراها ويلمسها العملاء – يدركها- والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون مع مرور الوقت لديهم شعور وتعامل بثقافة وقيم

وسلوكيات منظمتهم وليس ما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في المنظمة (عمر ، 2010 : 34 عن جيرالد وروبرت).

2 - 2 مفهوم الثقافة :

الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام لقيم Values ونماذج Norms سلوكية مشتركة ، يتم من خلالها توجيه سلوكيات أعضاء المنظمة ذات العلاقة بتعاملهم مع مرؤسيهم أو رؤسائهم أو بعضهم بعض ومع المتعاملين الخارجين واستخدامهم للموارد .

2 -3 - مكونات الثقافة التنظيمية وعناصرها(Jones,2010:201):

تتكون الثقافة التنظيمية من العناصر التالية :

2-3-1 القيم Values :

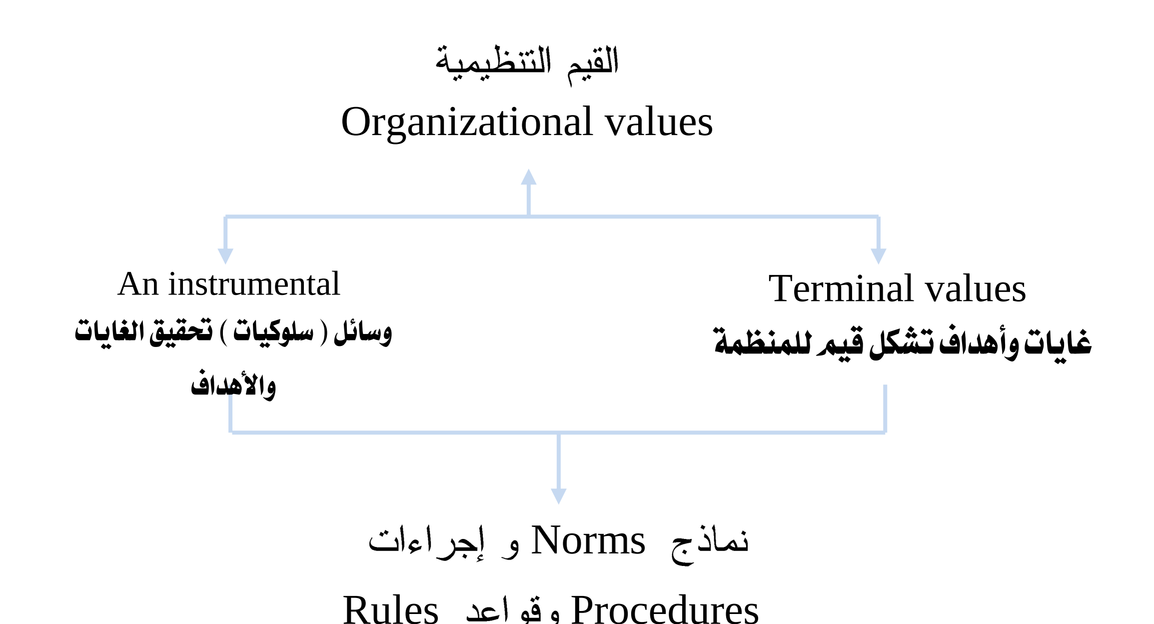
عبارة عن معايير عامة ونمطية يسترشد بها الأفراد لتحديد نوعية السلوك المرغوب تجاه المواقف والأحداث المختلفة والمخرجات المرغوبة وغير المرغوبة (كسلوكيات) وتتقسم القيم التنظيمية إلى نوعين شائعين في المنظمات (وبغض النظر عن تبعية المنظمة) هما :

أ- غايات (أو أهداف) Terminal Values:

تضع المنظمات لنفسها غايات تسعى إلى تحقيقها وتشكل قيم لدى أعضائها (ويمكن استنتاج هذه الغايات من رسالة المنظمة) ومن أمثلة هذه القيم : التميز بين المنافسين ، والشعور بالمسئولية الاجتماعية ، والتشجيع على الإبداع ، وأخلاقيات التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي وعدالة التعامل وتقديم سلع أو خدمات ذات جودة عالية ، وكفاءة استغلال الموارد. فمثلاُ: شركات التأمين الكبرى قيمها تركز في الثبات البيئي النسبي وإمكانية التنبؤ بما يحدث بسبب طبيعة عملها والتي تفضل أن تدفع التعويضات في مثل تلك البيئة.

ب- قيم سلوكية An instrumental values :

سلوكيات مرغوبة تؤدي إلى تحقيق غايات وأهداف المنظمة ومن أمثلة ذلك : العمل الجاد واحترام السلطات السائدة والحذر في أوساط أعضاء المنظمة في حالة ما تكون من غاياتها المحافظة على استقرار الوضع الحالي ، وإذا كان من الغايات التنظيمية الإبداع فإن إدارة المنظمة تشجع أعضائها على روح المبادرة والمغامرة وتحمل المخاطر أثناء صناعة القرارات أو تنفيذها والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (1-4) القيم التنظيمية Source:Jones,2010:202

وتتباين الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى نظراً لاختلاف أهدافها فمثلاً إذا كان من أهداف المنظمة الإبداع Terminal Values فإنها تعمل على تحقيقها بتطبيق وسائل instrumental values منها التشجيع على الابتكار ، والإبداع والإقدام على المخاطر المشاركة في الأفكار الجديدة ذات العلاقة بالمنتجات الجديدة والتعاون بين أعضاء الفريق والفرق ذاتها، بينما نجد منظمات أخرى تتبنى ثقافة تنظيمية محافظة فإنها تسعى للعمل في بيئة مستقرة نسبياً ، وتعمل في اتجاه خفض التكاليف وعليه فإنها تهتم التفاصيل وتطبيق القواعد والإجراءات Sops .

وأغلب القيم والمعتقدات التنظيمية غير مكتوبة وتمارس كعرف Norms سائد بين أعضاء المنظمة ، ينعكس على مظهرهم وطرق تفكرهم وتعاملهم مع بعضهم داخل المنظمة ، والجمهور الخارجي والتعامل والمشاكل الخارجية ويتعلم الأفراد من بعضهم كيفية التعامل والتجاوب والمواقف المختلفة وبالطرق المقبولة لدى المنظمة ويدرك كذلك تأثير الثقافة التنظيمية على قرارات الأفراد ومفاضلتهم بين الأشياء ومع مرور الوقت تصبح القيم التنظيمية والقواعد Rules والإجراءات النمطية Sops والأعراف السلوكية Norms جزء من تفكير Mindsets أعضاء المنظمة بل وتشكل نظام قيمي ينعكس على تصرف الأفراد والجماعات وتفاعلهم والمواقف المختلفة، أو حالة عدم التأكد، وتعزز ثقافة المنظمة بمكوناتها المختلفة ثقة الأفراد بأنفسهم أثناء مواجهتهم وتعاملهم مع المواقف المختلفة واتخاذهم القرارات ذات العلاقة.

2-3-2 العرف السلوكي :Norms :

عزيزي الدارس ، لعرف السلوكي هو عبارة عن عرف سلوكي غير مكتوبة يتم تطبيقه اجتماعياً في أوساط أعضاء المنظمة أو مجموعة العمل (إدارة أو قسم) ويتكون هذا النوع من الاعراف السلوكية مع مرور الوقت وعمل الأفراد معاً ، وغالباً ما تكون نمطية وتحظى باتفاق أغلب العاملين في المنظمة أو الإدارة ومن أمثلة ذلك : الالتزام بإرشادات السلامة والمحافظة على نظافة مكان العمل و مساعدة الآخرين، العمل الجاد والاجتهاد والمثابرة التعاون بين الأفراد في جمع تبرعات لأحد زملائهم في العمل ، ومشاركة بعضهم في الأفراح والأتراح وتناول طعام الإفطار في العمل(في المكاتب أو خارجها) وعدم الالتزام بمواعيد العمل وتجاوز الرؤساء المباشرين والصعود إلى القيادات العليا لطلب المساعدة في حل المشاكل الشخصية والعملية وهذه أعراف سائدة في المنظمات اليمنية والسلوكيات والأخيرة غير مرغوبة نظراً لتأثيرها السلبي على أداء المنظمة.

أسئلة التقويم الذاتي :

؟

قارن بين القيم و العرف.

2-3-3 إجراءات العمل النمطية Standard Operating Procedures (SOPS):

عبارة عن تعليمات رسمية مكتوبة متتالية يحدد فيها مراحل وإجراءات عمل محددة تؤدي إلى تحقيق نتائج مرغوبة ومن أمثلة ذلك إجراءات التسجيل في الجامعة أو إجراءات الحصول على رخصة قيادة السيارة.

2-3-4 القواعد Rules وقد تكون جزءاً من الإجراءات:

ويحدد في القواعد ما ينبغي عمله وبشكل دقيق، وتأتي على شكل أفعال ولا تفعل وبشكل نهائي، ومن أمثلة ذلك من يقطع إشارة المرور فيجب أن يدفع غرامة مقدارها عشرة ألف ريال وبشكل مباشر أو غير مباشر.

وتعبر عن فعل، ورد فعل وقرارات الأفراد في المنظمة وتعاملهم مع الأحداث والمواقف المختلفة وحالة عدم التأكد الداخلية والخارجية.

وتنعكس القيم والمعتقدات والنماذج السلوكية والإجراءات والقواعد السائدة في المنظمة على سلوكيات أعضائها وليس بالضرورة أن تكون الثقافة التنظيمية جديرة بالثقة أو ذات طابع إذعان وطاعة، بل وقد تؤدي إلى سلوك غير أخلاقي في أوساط أعضاء المنظمة.

(Jones,2010, Robbins,2007)

3. نقل الثقافة التنظيمية إلى أعضاء المنظمة:

توجه وبشكل مباشر إدارة المنظمة أعضائها نحو ثقافات وقيم ونماذج سلوكية معينة تعزز فاعليتها وكفاءتها وقد تتركهم يتعلمون من بعضهم كيفية التعامل إزاء المواقف المختلفة والتي تواجه المنظمة.

ويتعلم أعضاء المنظمة وبشكل غير مباشر القيم والسلوكيات التنظيمية من خلال: الممارسات الاجتماعية (احترام الأقدمية في العمل، والذين في المستويات الإدارية العليا وغيرها) داخل المنظمة، والقصص البطولية عن بعض رموز وقيادات المنظمة التأريخية والحالية والتي تروى ويتم تداولها بين أعضاء المنظمة، والاحتفالات في المناسبات الوطنية والقومية والدينية وتلك ذات العلاقة بالمنظمة، واللغة التنظيمية السائدة والتي تتمثل في أسلوب الحديث وملابس ومكاتب وأثاث المنظمة، وسيارات المنظمة، وأسلوب تعامل الأفراد مع بعضهم .





تدريب رقم (1)

وضح كيفية تعلم العضو الجديد للثقافة التنظيمية.

4 الخصائص السبع للثقافة التنظيمية : Robbins,2011:525

عزيزي الدارس، توصل عدد من الباحثين إلى أن هناك سبع خصائص للثقافة التنظيمية هي:

أ-الإبداع والإقدام على المخاطر:

درجة التشجيع التي يلاقيها العاملون لكي يكونوا مبدعين وأكثر إقداماً على المخاطر.

ب- الاهتمام بالتفاصيل:

درجة الدقة والإسهاب في التحليل في التقارير المرفوعة من العاملين.

ج- النتائج والمخرجات:

درجة تركيز الإدارة على النتائج أكثر من وسائل وعمليات تحقيقها.

د- الأفراد :

درجة اهتمام الإدارة بتأثير القرارات على العاملين في المنظمة.

ه- فرق العمل:

درجة تنظيم الأنشطة بحيث تؤدي من خلال فرق العمل بدلاً من الأفراد.

و- التحدي والمغامرة:

درجة المنافسة والتحدي بين الأفراد ، بدلاً من تفضيل الأشياء السهلة.

ز- الاستقرار :

درجة الاستقرار والمحافظة على الوضع الحالي في المنظمة بدلاً من النمو، وبتأرجح اهتمام المنظمة بكل أو بعض الخصائص السابقة بين عال ومنخفض ، ويؤدي اهتمام المنظمة بكل أو بعض الخصائص السابقة إلى إعطاء صورة عن ثقافتها.

أسئلة التقويم الذاتي :

اذكر الخصائص المختلفة للثقافة التنظيمية.

5. مصادر الثقافة التنظيمية :

من أين تأتي الثقافة التنظيمية ؟

عزيزي الدارس، بعد أن تم التعرف على مفهوم الثقافة وخصائصها فإن هناك تساؤلات متعددة تحتاج إلى مناقشة ومنها : من أين تأتي الثقافة التنظيمية ؟ ولماذا تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى؟ ولماذا تتحول الثقافة التنظيمية من عامل نجاح للمنظمة إلى عامل ضغط بل ومضر بالمنظمة ؟ وهل يمكن إدارة الثقافة ؟

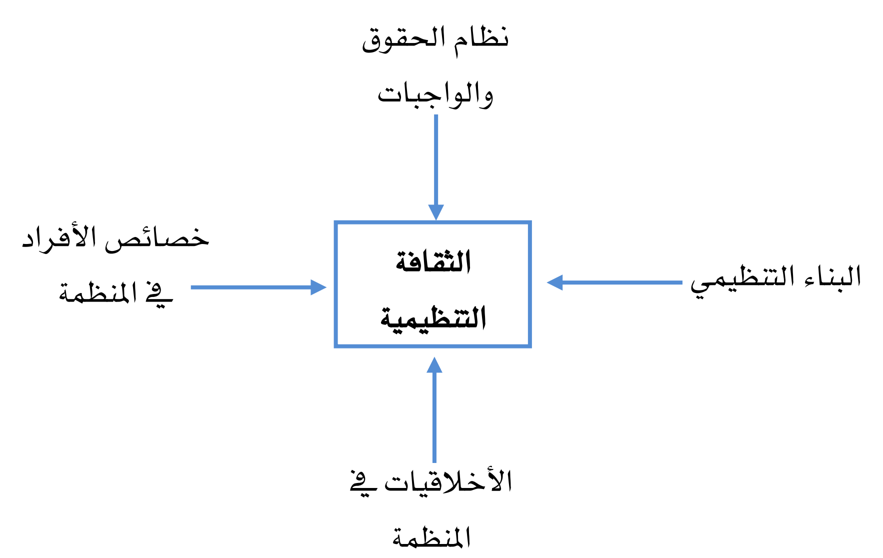
تطور الثقافة التنظيمية هو خلاصة لتفاعل أربعة عوامل أساسية هي: خصائص العاملين في المنظمة الشخصية والمهنية والأخلاقيات السائدة في المنظمة ،

تطور الثقافة التنظيمية هو خلاصة لتفاعل أربعة عوامل أساسية (شكل.) هي: خصائص العاملين في المنظمة الشخصية والمهنية والأخلاقيات السائدة في المنظمة، والحقوق الممنوحة للعاملين في المنظمة والبناء التنظيمي آلي أو عضوي. ويؤدي تفاعل العوامل السابقة إلى ظهور ثقافة تنظيمية متباينة من منظمة لأخرى وكذلك تغيرها مع مرور الوقت. ويمكن مناقشة العوامل السابقة في الآتي:

1-5 خصائص العاملين في المنظمة : Characteristics of people within the organization

يترك مؤسس المنظمة (أو الذين يتولون مسئولية تأسيس المنظمات العامة رغم وجود قانون التأسيس) بصمتهم وفلسفتهم القيمية والثقافية على المنظمة، وهذا ما يفسر اختلاف وتباين الثقافة من منظمة لآخري. وتنعكس ثقافة وخصائص أعضاء المنظمة على قراراتهم ذات العلاقة باستقطاب واختيار وتوظيف ما تحتاج إليه المنظمة من موارد بشرية، فغالباً ما يتم اختيار الأفراد الذين تتشابه قيمهم وأخلاقهم وخصائصهم الشخصية مع أعضاء المنظمة بشكل عام والمسئولين عن الاستقطاب والاختيار على وجه الخصوص، ويغادر ويترك المنظمة الأفراد الذين تتباين وتختلف قيمهم ومعتقداتهم وخصائصهم الشخصية مع ما هو سائد في المنظمة. وبمرور الوقت تصبح القيم السائدة في المنظمة أكثر تشابه.

وتنعكس قيم ومعتقدات المؤسسين على ثقافة المنظمة ليس هذا فحسب بل ولأنهم يختارون أعضاء المنظمة الأوائل – أول الأعضاء – لأن المؤسسين سوف يختارون الأفراد المشابهين لهم في الاهتمامات والقيم والمعتقدات. وبمرور الوقت يتبنى أعضاء المنظمة رؤى vision وقيم واهتمامات مؤسسين المنظمة. وتتعزز قوة الثقافة التنظيمية بمرور الوقت مما ينعكس على التحكم وقيادة المنظمة.



شكل (2-4) مصادر الثقافة التنظيمية Source: Jones ,2010:2012

2-5 الأخلاقيات في المنظمة : Organizational ethics

القيم والمعنويات والمعتقدات السائدة ، الإجراءات والقواعد والتي من خلالها يتم تأسيس الطريقة الملائمة في المنظمة لكيفية تعامل المستفيدين من المنظمة مع بعضهم البعض من جهة ومع البيئة التنظيمية (الداخلية والخارجية) من جهة أخرى والأخلاقيات المصاحبة لذلك ، وتحكم ونفوذ قيادات المنظمة العليا ببيئة المنظمة الخارجية.

3-5 البناء التنظيمي : Organizational Structure

وتتمثل في درجة المركزية والرسمية، وتوزيع السلطة والقواعد والإجراءات، و يؤثر نوعية البناء التنظيمي على الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

أ- **البناء التنظيمي الآلي Mechanistic**: تؤثر آلية البناء التنظيمي على تدفق المعلومات وأساليب صناعة القرار وعليه يتصف هذا النوع من البناء التنظيمي وبصرامة تطبيق الإجراءات والقواعد ، وتسلسل التوجيهات من أعلى إلى أسفل ورفع التقارير.

ب- **البناء العضوي Organic** : يؤثر البناء العضوي إيجابياً على تدفق المعلومات وعلى أسلوب التكامل الإداري والتنسيق في المستويات الإدارية المختلفة ودرجة المشاركة في صناعة القرار وفي معنويات ودافعية أعضاء المنظمة وحجم تفويض السلطة وإعداد قيادات إدارية جديدة.

4-5 نظام الحقوق والواجبات Property Rights :

أ- **نظام الحقوق** : يقصد بالحقوق ما يمنح لأعضاء المنظمة من حوافز مادية ومعنوية وبما فيها حق استخدام الموارد والتسهيلات وكذلك الحقوق المباشرة وغير المباشرة والممنوحة للمستفيدين من المنظمة.

وتتباين الحقوق من فرد لآخر في المنظمة الواحدة وفقاً للمستوى الإداري الذي يقع فيه والوظيفة التي يشغلها، وكذلك من منظمة لأخرى. وتتباين الحقوق بين العاملين والقيادات الإدارية العليا بشكل عام.

ب- الواجبات:

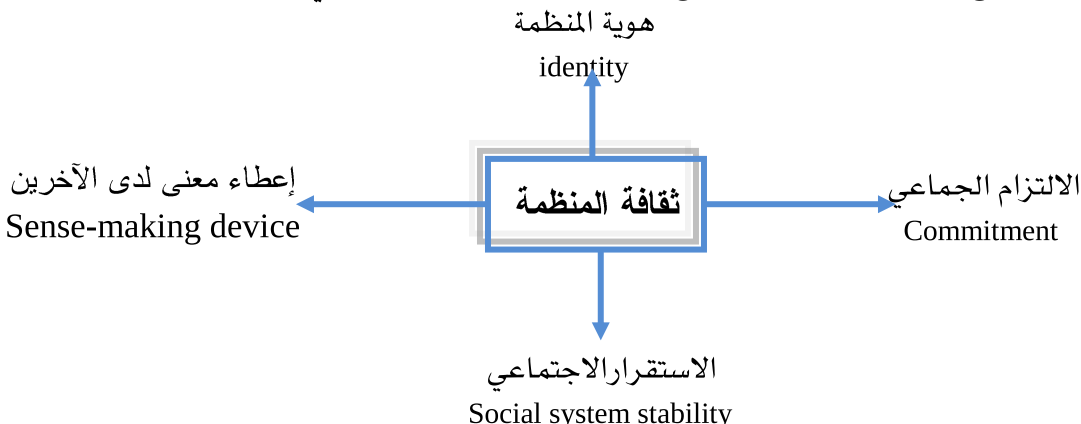
ت- وكما أن أعضاء المنظمة والمستفيدين يحصلون على حقوق من المنظمة فإنهم في المقابل يتحملون واجبات تتباين من وظيفة لأخرى.



قارن بين حقوق المدراء و العاملين في المنظمة؟

6. وظائف الثقافة التنظيمية:

ينتج عن الثقافة التنظيمية أربع وظائف يوضحها الشكل التالي:



شكل (4-3) وظائف الثقافة Source: Kreitner,2008:71

ويمكن توضيح الشكل السابق على النحو التالي:

1-6 **الثقافة التنظيمية** بمثابة : بطاقة شخصية تميز المنظمة وأعضائها عن الآخرين ، وتشكل كذلك سياجاً يحميها ويميزها عن غيرها ، بل وتشكل الخيط الذي يربط أعضاء المنظمة بعضهم البعض. ويؤدي الاهتمام ببيئة العمل (ممتعة ومشجعة للأفراد بأن يبذلون أقصى جهد) والعاملين ورفع شعار بأن العاملين أولاً employees the first أو تعزيز رضاهم بذلهم أقصى جهد وطاقة، وطاعتهم مما ينعكس إيجاباً على الخدمات المقدمة للمستهلكين ورضاهم ومن ثم تعزيز الأرباح ورضا حملة الأسهم.

2-6 **الثقافة وسيلة تسهيلية للالتزام الجماعي : Facilitate collective commitment :**

عزيزي الدارس، توفر الثقافة التزاماً عاماً في أوساط أعضاء المنظمة أكثر من الاهتمام بالرغبات الفردية ، مما يعني تقديم خدمات عالية الجودة للمستهلكين، من أفراد معتدين بأنفسهم في بيئة مشجعة يسودها الود والصداقة .

بيئة عمل مستقرة اجتماعياً : promote social system stability :

تعكس العلاقة الاجتماعية بين العاملين واستقرار تلك العلاقة مدى إيجابية بيئة العمل وتشجيعها على ذلك وفاعلية إدارة الصراعات في المنظمة، ولتحقيق وإيجاد مثل هذا النوع من الثقافة نجد شركة Southwest للطيران في أمريكا تنوع من اهتمامها بالعاملين وتكثر من الاحتفالات وتخصص الموازنات لكل فرع للقيام بذلك، وتوفر الثقافة في المنظمة نوع من الاستقرار الاجتماعي

والاحتفاظ بالمنظمة، كوحدة اجتماعية من خلال ما توفره لأعضاء المنظمة، ويشكل نمطي ماذا يقولون وماذا يعملون.

3-6 تفسير إجراءات وقرارات المنظمة للآخرين.

تساعد أعضاء المنظمة على تفسير إجراءات وقرارات المنظمة للبيئة المحيطة وبشكل مقنع.

ويزداد فهم أعضاء المنظمة ومع مرور الوقت والاحتكاك مع القيادات الإدارية والممارسة فهم فلسفة ورؤية ورسالة وأهداف المنظمة والتي تنعكس على سلوك المنظمة وتعاملها مع المستفيدين منها أفراد وجماعات ومنظمات.

مثال في شركة Southwest للطيران في أمريكا مع مرور الوقت بدأ العاملين يستوعبون سبب تركيز الشركة على الخدمات الأرضية والتي تعتبر أساس تميزها التنافسي منذ 1971م وكذلك فهم مضمون رسالة الشركة والذي يشير إلى سعي الشركة إلى التسريع بعمليات الشحن والتفريغ في المطارات وتخفيض أجور السفر وتكرار عالي للرحلات بين المطارات والمناطق المختلفة في أمريكا، وأصبح العاملين يدركون ماذا عليهم عملة وما يتوقع منهم ومن ذلك التسريع في إعداد الرحلات للإقلاع خلال 20 دقيقة وتعزيز الكفاءة والمحافظة على التكاليف منخفضة ، مما أنعكس إيجابياً على القدرات التنافسية للشركة وتميزها على المنافسين وفي المقابل اهتمام الشركة بالعاملين وتقديم حوافز متنوعة ومنها المشاركة في الأرباح والمشاركة في تملك أسهم الشركة مما أدى إلى تملكهم 8٪ من أسهم الشركة .

4-6 تشكل الثقافة آلية من خلالها يتم توجيه سلوك واتجاه الأفراد في المنظمة:

ويزداد دور الثقافة وأهميتها في الواقع العملي حالياً لما لها من تأثير على سلوك الفرد وتسعى المنظمات إلى إيجاد قيم ومبادئ مشتركة لأعضائها والتأكد من أن اتجاه كل فرد يسير في الطريق المرغوب، نظراً للتغيير في النمط الإداري في المنظمات والذي يشمل زيادة نطاق الإشراف، والبناء التنظيمي المفلطح وزيادة الاعتماد على فريق العمل، انخفاض الرسمية وزيادة قوة ثقافة العاملين.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

اشرح وظائف الثقافة التنظيمية.

7 إدارة الثقافة التنظيمية وطرق تعزيزها:

1-7 طرق تعزيز الثقافة التنظيمية: (kinicki and William, 2011: 243)

عزيزي الدارس، يلعب مؤسسي المنظمات والمدراء والتابعين لهم دوراً أساسي في غرس وتعزيز القيم Embedded ، والمعتقدات والسلوكيات المرغوبة المتوقعة وفلسفة المنظمة في تنشئة الثقافة التنظيمية وتطبيق آليات Mechanisms متعددة بغرض تحقيق ذلك منها:

أولاً: النصوص الرسمية Formal statement :

تعكس رؤية ورسالة المنظمة والوثائق ذات العلاقة باختيار وتوظيف العاملين ودمجهم اجتماعياً في المنظمة التفضيلات الثقافية وفلسفة المنظمة فمثلاً: أرسى (وضع وأسس) مؤسس Wal-Mart ثلاث قيم ثقافية أساسية للبيع بالتجزءة هي : احترام الفرد وخدمة المستهلكين، والعمل من أجل التميز وتحقيق الامتياز على الآخرين .

ثانياً: الشعار والتعبير Slogans and sayings :

يتم إدراك وفهم التفضيلات الثقافية للمنظمة في شعار المنظمة والمفردات اللغوية المستخدمة في أحاديث قيادات المنظمة Robert Mittelstaedt عميد كلية (مدرسة) الأعمال في جامعة فمثلاُ رفع Arizona الأمريكية، شعار Tap-of-mindbusinass مما شجع الأساتذة على الرقي بجودة التعليم والبحث العلمي.

ثالثاً: القصص ، والأساطير والخرافات : Stories, legends and myths :

ترددت كبريات شركات الأدوية في أواخر القرن الماضي من دخول أسواق دول العالم الثالث بحجة عدم جدوى وربحية تلك الأسواق وخرج عن هذه القاعدة عام 2008م Andrew witty المدير التنفيذي CEO لشركة Glaxo highline والتي تعتبر ثاني شركة أدوية في العالم والذي دخل أسواق دول العالم الثالث وأسس اسماً للشركة وأصبحت رائدة في ذلك وتبني Andrew سياسة بيع الأدوية في العالم الثالث بسعر منخفض يساوي 25٪ من سعر بيعه في الدول المتقدمة ، وخصص خمس الأرباح المحققة لمساعدة تلك الدول في بناء نظامها الصحي ، وحالياً أصبحت الشركة Glaxo الأولى في العالم كنتيجة لدخولها أسواق العالم الثالث.

رابعاً: التعامل مع الأزمات leader Reaction to crises :

يشكل تعامل القيادات الإدارية مع الأزمات رسالة للآخرين عن الثقافة التنظيمية السائدة .

خامساً: الدور التدريب والإرشاد Role modeling , Training and Coaching :

يشكل النجاح المحقق في المنظمة ومؤشرات الأداء الكمية نماذج على أساسها يتم تدريب العاملين والذي يأخذ أشكال متعددة.

سادساً- تصميم مقرات العمل Physical Design :

يعمل مدراء وموظفي شركة Intel في أماكن بسيطه (غرف) معاً دونما تميز بين رئيس ومرؤوس لا في المكاتب ولا التعامل، تجسيداً لمبدأ المساواة وتعزيزاً للتعاون بين الأفراد ، إلا أن الشركة تخصص غرف خاصة لعقد المناقشات وإجراء التجارب اللازمة.

سابعاً: الحوافز وعنوان الوظيفة ، والترقية والعلاوات: Rewards, titles. Promotions and bonuses :

تدفع بعض الشركات أجوراً متساوية للعاملين في نفس المستوى الإداري ، إلا أن المكافآت والعلاوات متباينة باختلاف مستوى الإنجاز ، والإسهام في تميز ونجاح المنظمة، ويؤدي تطبيق مثل هذه السياسات إلى تعزيز ثقافة الإنجاز والاعتراف بالشخص المتميز.

ثامناً: معايير الأداء وأهداف المنظمة Organizational goals and per for mance criteria

تضع الكثير من المنظمات لنفسها معاييراً أداء وأهدافاً على أساسها يتم وضع سياسات الموارد البشرية ذات العلاقة بالاستقطاب والمفاضلة ، والاختيار والتوظيف، و التدريب والترقية والتسريح ، والتقاعد وبما يعزز الثقافة المرغوبة فمثلاً تضع PepsiCo لنفسها أهدافاً تحمل في طيئها نوعاً من التحدي مما يعزز ثقافة الأداء العالي.

تاسعاً: أنشطة قابلة للقياس والتحكم : Measurable and Controllable :

يشجع المدراء والقيادات في المنظمات ثقافة معززة لأنشطة محددة تحظى باهتمام المنظمة ، وتؤسس لذلك معايير للقياس والرقابة على تلك الأنشطة .

فمثلاً تركز شركة Exxon MoBits على الكفاءة في كل أنشطتها مما دفع المدراء إلى التركيز على أساليب القياس والتحكم ومنح المكافآت على زيادة الكفاءة وخفض التكاليف ، مما أدى إلى ثبات معدل العائد لدى الشركة وقوتها ا لمالية ويغض النظر عن تذبذب أسعار النفط.

عاشراً: البناء التنظيمي: Organizational stracture

يعبر نوع البناء التنظيمي (آلي Mechanistic والعضوي organic) وطول Tall الهيكل وعدد كبير من المستويات الإدارية ، أو هيكل مفلطح Flat (عدد قليل من المستويات الإدارية) إلى نوعية الثقافة التنظيميةالمرغوب تعزيزها ، ففي حال طول الهيكل وزيادة عدد المستويات الإدارية ، فإن ذلك

يعني تعزيز ثقافة سلطة الرقابة للإدارة ، بينما عكس ذلك (بناء تنظيمي مفلطح) تفويض السلطة للمرؤوسين وتعزيز قوة العاملين.

الحادي عشر: النظام والإجراءات السائدة في المنظمة. Organizational systems and Procedures :

يؤدي زيادة استخدام الشبكة الإلكترونية في المنظمة إلى زيادة تبادل المعلومات والتعاون بين العاملين مما ينعكس إيجابياً على الإبداع ، والجودة ، وزيادة الكفاءة.

2-7 إدارة الثقافة : Organizational and culture managed :

وبهدف إدارة الثقافة التنظيمية فإن على قيادة المنظمة فهم التفاعل بين مصادر الثقافة التنظيمية الأربعة والموضحة في الشكل (4-2) والمتمثلة في خصائص أعضاء المنظمة بشكل عام،والمؤسسين والقيادات العليا على وجه الخصوص (Robbins. 2007) ، وأخلاقيات المنظمة ، ونظام الحقوق ، والبناء التنظيمي. ويحتاج تغير الثقافة التنظيمية إلى إيجاد جهاز تحليلي كبير لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية (أي تحليل SWOT)

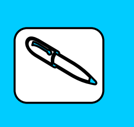
Strengths (S) , Opportunities (o), weaknesses (w)I and Threat (T)

وتأسيساً على ما سبق فإن تحليل الإدارة لعناصر مكونات ومصادر الثقافة ، والتعامل معها ربما يعزز السلوكيات المرغوبة وفاعلية المنظمة ومن ذلك إعادة تصميم البناء التنظيمي ، واستخدام الحوافز المادية والمعنوية لتوجيه الأفراد نحو السلوكيات المرغوبة وكذلك إعادة النظر في سياسات الاختيار والمفاضلة بين المتقدمين للعمل في المنظمة والحقوق والواجبات وإعادة تشكيل فرق العمل وخاصة القيادات العليا في المنظمة.

{نموذج}

الثقافة التنظيمية في شركة Microsoft كنموذج لإدارة الثقافة تعتبر الثقافة السائدة في Microsoft خلاصة لفلسفة وأفكار مؤسس الشركة Bill Gats وتتلخص عناصرها في :

- التميز والإبداع في الأنظمة والبرامج المقدمة.
- استقطاب أفضل المبرمجين في العالم ، وتولي Bill Gats مسئولية في الاختيار والمفاضلة بين المتقدمين للتوظف في الشركة ، أساس تلك المفاضلة قيم ومعتقدات Bill Gats .
- تعزيز روح الإقدام على المخاطر والإبداع والابتكار.
- تصميم مباني الشركة ومكاتب العمل وبما يعزز التعاون والاندماج بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة وتطوير العلاقات فيما بينهم.
- هيكل تنظيمي مفلطح ومرن واللامركزية قدر الإمكان واستخدام فرق عمل صغيرة.
- تقسيم العمل في الشركة على أساس فرق المنتجات Product Team.
- نظام حوافز فعال وذو جودة عالية ومن ذلك أحقية كل فرد في امتلاك أسهم في الشركة ومنح العلاوات السنوية للجميع دون استثناء ولم يحصل أن استغنت الشركة عن أي فرد ويمكن القول أن ثقافة Microsoft خلاصة لتفاعل أبعاد أربعة هي : الأفراد والبناء التنظيمي والأخلاق والحقوق.



تدريب رقم (3)

اذكر الخطوات اللازمة لزيادة فاعلية إدارة الثقافة التنظيمية نحو تحديد الأهداف الاستراتيجية.

8. الخلاصة:

عزيزي الدارس تناولنا في هذه الوحدة إدارة الثقافة التنظيمية، من حيث ما هية الثقافة التنظيمية و أستعرت مفهوم الثقافة التنظيمية، و مكوناتها المختلفة و المتمثلة في القيم و العرف السلوكي ، و الإجراءات أيضاً تضمنت هذه الوحدة إلى كيفية نقل الثقافة التنظيمية إلى أعضاء المنظمة.

و كيفية تعلم العضو الجديد الثقافة التنظيمية.

و تناولنا بالشرح الخصائص المختلفة للثقافة التنظيمية ثم مصادر الثقافة التنظيمية سواء المتعلقة بخصائص العاملين في المنظمة أو البناء التنظيمي أو فيما يتعلق بالحقوق و الواجبات .

و تناولت هذه الوحدة وظائف الثقافة التنظيمية، و أخيراً تناولت هذه الوحدة إدارة الثقافة التنظيمية و طرق تعزيزها.

9. لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية السادسة:

عزيزي الدارس، سنتاول في الوحدة السادسة إدارة الإبداع التنظيمي حيث تتناول هذه الوحدة مفهوم الإبداع و خصائص المنظمات الإبداعية و أبعادها المختلفة و الأشكال المختلفة للإبداع، و كذلك أسباب فشل و عدم فاعلية و كفاءة مشاريع الإبداع في المنظمات، ثم التطرق إلى المراحل المختلفة لتطوير العمليات.

10. قائمة المصطلحات:

(1) الثقافة التنظيمية :

عبارة عن وضع قيم و عرف بغرض الرقابة و التحكم بتصرف و تعامل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض داخل المنظمة و المتعاملين الخارجيين مع المنظمة.

(2) القيم: Values

عبارة عن معايير عامة و نمطية يسترشد بها الأفراد لتحديد وعية السلوك المرغوب تجاه المواقف و الأحداث المحتلفة و المخرجات المرغوبة و غير المرغوبة.

(3) العرف السلوكي Norms

عبارة عن عرف سلوكي غير مكتوب يتم تطبيقه إجتماعياً في أوساط أعضاء المنظمة أو مجموعة العمل (إدارة أو قسم).

(4) الإجراءات النمطية SDPS

عبارة عن تعليمات رسمية مكتوبة متتالية يحدد فيها مراحل و إجراءات عمل محدده تؤدي إلى تحقيق نتائج مرغوبة.

(5) القواعد Rules

يحدد من خلالها ما ينبغي عمله و بشكل دقيق و تأتي على شكل افعل و لا تفعل و بشكل نهائي.

(6)النصوص الرسمية Formal Statment

تقاس رؤية و رسالة المنظمة ذات العلاقة باختيار و توظيف العاملين و دمجهم اجتماعياً في المنظمة.

11. قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية :

1- ريم حسين (1997): السلوك التنظيمي ، دار زهران ، عمان – الأردن.

2- جواد شوقي ناجي (2000): سلوك تنظيمي ، دار اللحاق ، عمان – الأردن.

3- عمر هالة سالم (2010): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي " رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

ثانياً: المراجع الاجنبية :

4- Jones Gareth(2010), "Organizational theory design and change", Pearson Prentice Hill

5- Radians Stephen, (2007) "Organizational Behavior " Pearson prentice Hall"

6- Cretins and kinaki (2008), "Organizational Behavior" "McGraw-hill"

7- Kinicki and Williams, (2011) "Management A practical. Introduction "McGraw-hill.

8- Senior and Fleming , (2006), "Organizational change" prentice hall

12- التعيينات:

المجموعة الأولى:

الأسئلة الموضوعية:

أ -ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة(×) أمام العبارة الخاطئة مع تصحيح الخطأ فيما يأتي.

1- أهمية الثقافة التنظيمية في أنها أداه تتحكم بأنشطة المنظمة في الإدارة العليا.

2- للثقافة التنظيمية دور للتحكم بتصرفات و تعامل أفراد المنظمة نع بعضهم البعض داخل المنظمة.

3- تستخدم الثقافة التنظيمية لزيادة فاعلية المنظمة.

4- لا تختلف قيم المنظمة عن غايتها من حيث المفهوم و المضمون.

5- ليس من الضروري تباين و اختلاف الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى.

6- القيم و المعتقدات التنظيمية المكتوبة كعرف سائد في المنظمة.

7- الالتزام بإرشادات السلامة و المحافظة على نظافة المكان تعد من العرف السلوكي في المنظمة.

8- التعاون بين أفراد المنظمة لجمع تبرعات لأحد زملائهم في العمل تعد من قيم المنظمة.

9- إجراءات العمل النمطية هي عبارة عن تعليمات رسمية غير مكتوبة يحدد فيها مراحل و إجراءات عمل محددة.

10- الاهتمام بالتفاصيل تعد من خصائص ثقافة المنظمة.

11- ترتبط ثقافة المنظمة بخصائص العاملين في المنظمة.

12- قيم و معتقدات المؤسسة لها انعكاس على ثقافة المنظمة.

13- حقوق و واجبات العاملين في المنظمة ليست من مصادر ثقافة المنظمة .

14- من وظائف ثقافة المنظمة هوية المنظمة و الالتزام الجماعي.

15- الشعرات و التعبيرات و النصوص تعد طرقاً لتعزيز الثقافة التنظيمية.

ب - أسئلة الاختيار من متعدد.اختر الإجابة الصحيحة من بين العبارات التالية :

1- للثقافة التنظيمية دور للتحكم بتصرفات و تعامل الأفراد مع:

ب- رؤسائهم . ب- المتعاملين الآخرين (الخارجيين)

ج- بعضهم البعض. د- جميع ما ذكر.

2- تستخدم الثقافة التنظيمية في:

ب- لزيادة فاعلية المنظمة. ب- لتحسين الأداء التنظيمي للمنظمة.

ج- لتنمية مهارات أفراد المنظمة. د- لا شيء مما سبق.

3- القيم و المعتقدات التنظيمية غير المكتوبة و التي تمارس في المنظمة تعد من:

ب- غايات (أهداف)المنظمة . ب- قيم المنظمة .

ج- قيم سلوكية. د- عرف سلوكي.

4- يعد من العرف السلوكي ماعدا :

أ- تناول الإفطار في العمل. ب- المشاركة في الأفراح و الأتراح.

ج- التشجيع على الإبداع. د- التواصل لحل المشاكل الشخصية.

5- تعد من قيم المنظمة – ماعدا :

أ- الشعور بالمسئولية الاجتماعية. ب- التشجيع على الإبداع.

ج- تقديم سلع و خدمات ذات جودة عالية .

د- الالتزام بإرشادات السلامة و المحافظة على نظافة مكان العمل.

6- يتعلم أعضاء المنظمة القيم و السلوكيات التنظيمية من خلال:

أ- الممارسات الاجتماعية. ب- القصص البطولية.

ج- أسلوب تعامل الإفراد مع بعضهم. د- كل ماسبق.

7- من خصائص الثقافة التنظيمية:

أ- التحدي و المغامرة. ب- الاهتمام بالتفاصيل.

ج- الابداع و الإقدام على المخاطر. د- كل ما سبق.

تابع اسئلة الاختيار من متعدد:

8- تعد من حقوق العاملين ماعدا :

أ- تكافؤ الفرص في الترقيات. ب- المشاركة في صناعة القرار.

ج- التحكم نسبياً بموارد المنظمة و سلطة توزيعها.

د- امتلاك الأسهم في المنظمة.

9- يعد من حقوق المدراء - ماعدا :

أ- سلوك صناعة و اتخاذ القرارات . ب- الامتناع عن تنفيذ العقوبات

ج- امتلاك الأسهم في المنظمة. د- تكافؤ الفرص في الترقيات.

10- تعد من طرق تعزيز الثقافة التنظيمية:

أ- القصص و الأساطير و الخرافات. ب- الحوافز و الترقية و العلاوات .

ج- الاجراءات و النظم السائدة في المنظمة. د- جميع ما سبق.

المجموعة الثانية : الأسئلة المقالية:

أجب عن جميع الأسئلة التالية :

1-عرف الثقافة التنظيمية مع ذكر مكونتها الأساسية.

2-قارن بين القيم السلوكية و العرف السلوكي.

3-تحدث عن كيفية نقل الثقافة التنظيمية بين أعضاء المنظمة مبنياً كيف يتعلم العضو الجديد الثقافة التنظيمية.

4-اذكر مصادر الثقافة التنظيمية.

5-عدد مع الشرح الوظائف المختلفة للثقافة التنظيمية.

6-اشرح طرق تعزيز الثقافة التنظيمية للمنظمة.

7-اذكر الخطوات التي تساعد على فاعلية إدارة الثقافة التنظيمية.

13 . إجابات التدريبات:

أولاً : إجابة الأسئلة الموضوعية:

أ -أسئلة الصواب و الخطأ.

رقم الفقرة	صحة العبارة	التعليل
1-	×	أداة للرقابة و التحكم بكافة أنشطة المنظمة و تساعد على التنسيق بين جميع أفراد المنظمة.
2-	×	داخل المنظمة و المتعاملين الخارجيين مع المنظمة.
3-	√	--------
4-	×	هناك اختلاف بين المفهوم و المضمون للقيم و غايات المنظمة.
5-	×	تختلف و تتباين الثقافة التنظيمية من منظمة لخرى و فقاً لأهداف المنظمة.
6-	×	العرف يعد من القيم و المعتقدات التنظيمية غير المكتوبة.
7-	√	--------
8-	×	من العرف السلوكي للمنظمة.
9-	×	عبارة عن تعليمات رسمية مكتوبة تحدد من خلالها الإجراءات و المراحل لتحقيق نتائج مرغوبة.
10-	√	--------
11-	√	--------
12-	√	--------
13-	×	بل تعد من مصادر المنظمة.
14-	√	--------
15-	√	--------

ب -إجابة الاختيار من متعدد:

رقم الفقرة.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الاجابة الصحيحية.	د	أ	ج	ج	د	د	د	ج	ب	د

ثانياً: إجابة الأسئلة المقالية:

1- إجابة التدريب الأول :

يتعلم الموظف الجديد الثقافة التنظيمية من خلال :

1 - **التوجيه الرسمي نحو**: العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق الواحد، والتجاوب النمطي إزاء مواقف محددة ومحسوبة، والنتائج المتوقعة من أداء الموظف الجديد لمهامه، وإجراءات التعامل مع الرؤساء والالتزام بجداول العمل.

2 - **التعلم غير الرسمي** : من خلال ملاحظة أعضاء المنظمة القدامى أثناء سلوكياتهم إزاء: صناعة القرار، والتعامل مع جداول العمل، وكيفية التعامل مع الرؤساء (هل يتم الظهور بشكل متحدي ، أو مسالم، أو هادئ) وتأسيساً على ذلك يتعلم الفرد السلوك المرغوب وغير المرغوب.

2- إجابة التدريب الثاني:

جدول مقارنة بين حقوق المدراء والعاملين في المنظمة:

حقوق المدراء	حقوق العاملين
1- مرتب وحوافز مادية متميزة وعالية. 2- سيارة ضخمة. 3- تكافئ الفرص في الترقيات. 4- التحكم نسبياً بموارد المنظمة وسلطة توزيعها. 5- سلطة صناعة واتخاذ القرارات. سلطة تحديد كيفية توزيع الحقوق على الآخرين . 6- امتلاك الأسهم في المنظمة.	1- مرتبات وحوافز مادية متواضعة. 2- مواصلات عامة تابعة للشركة أو بدل مواصلات. 3- تكافؤ الفرص في الترقيات. 4- وظيفة مدى الحياة. 5- الامتناع عن تنفيذ العقوبات. 6- الإشعار بالتسريح. 7- المشاركة في صناعة القرار. 8- امتلاك الأسهم في المنظمة.

Jones, 2010:216

وتظل حقوق العاملين نسبياً محدودة وخاصة فيما يتعلق بالأجور والتأمينات المختلفة، وتؤثر الحقوق الممنوحة للعاملين على سلوكيات وولاء الأفراد للمنظمة.

3- إجابة التدريب الثالث :

بغرض تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومن ثم السلوكيات اللازمة لتحقيقها والتي تعتبر محصلة للثقافة التنظيمية الحالية والتغيير الذي يجب أن يطرح عليها وبما يتواءم والتوجه الاستراتيجية للمنظمة، ويعتقد (حريم ، 1997) بأن الخطوات التالية تساعد على فاعلية إدارة الثقافة التنظيمية.

1- تحديد الأهداف الاستراتيجية والأنشطة الضرورية لتحقيقها.
2- تحليل محتوى ومكونات الثقافة التنظيمية الحالية.
3- تعزيز عناصر قوة الثقافة ومعالجة نقاط الضعف.
4- تصميم البرامج الضرورية لتطوير الثقافة وبما يحقق السلوكيات المرغوبة.



إدارة الإبداع التنظيمي

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1 -1- التمهيد:

عزيزي الدارس- يشكل المحافظة على الوضع السوقي التنافس المتميز للمنظمة تحدي لإدارتها والتميز التنظيمي التنافسي محصلة لقدرتها على إنتاج سلع أو تقديم خدمات أفضل من منافسيها، والذي لن يتحقق إلا إن تفوقت المنظمة على منافسيها في أربع مجالات (kinicki and Williams ,2011 : 8) هي :

1- وجوب وسرعة التجاوب وحاجات ورغبات المستهلكين :

Being Responsive to customers

يعتبر الاهتمام بالمستهلكين وبغض النظر عن التسمية المطلقة عليهم (مستهلكين) زبائن، مشترين، متسوقين، مستخدمين، ضيوف، مالكين، مستثمرين) حالياً أو مستقبلاً من أبجديات مهام إدارة المنظمة، فمن رضاهم تستمد شرعية وجودها وعلى الرغم أن بقاء المنظمات العامة وغيرا لربحية مستمد من رغبة سياسية (في الغالب) إلا أن عليها التجاوب وحاجات ورغبات المستهلكين والمستفيدين سواءً أطلق عليهم : مواطنين، أعضاء، طلاب، مرض، ناخبين، أو دافعي ضرائب، بل والسعي إلى إرضائهم وخاصة في المجتمعات الديمقراطية لأنهم أحد أسباب بقائها.

2- الإبداع Innovation :

يعزي الإبداع إلى اكتشاف طريقة جديدة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة جديدة. ويعتبر الإبداع، أحد المعايير الهامة للحكم على نجاح وتميز المدير من عدمه.

3- الجودة Quality :

لقد أفل زمن احتكار منظمة لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو السيطرة على سوق معين، وظهر زمن المنافسة الشديدة محلياً ودولياً وعالمياً مما أتاح لعدد كبير جداً من السلعة الواحدة الانتشار أو الخدمة وأن تفضيل المستهلك لسلعة أو خدمة عن غيرها أساسة معايير عديدة من أهما الجودة. وعليه تحظى الجودة بأهمية كبيرة لدى إدارة المنظمة .

4- الكفاءة Efficiency :

تكافئ المنظمات موظفيها حالياً على كفاءة (أقل موارد) استخدامهم للموارد (وقت، مواد خام، مال....إلخ) في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، بخلاف الحال في الماضي والذي كان أساس مكافأة المنظمة لأعضائها مدة الخدمة.

1-2. أهداف الوحدة:



بعد انتهائك من دراسة هذه الوحدة يجب أن تكون قادراً على أن:

1- تتعرف على مفهوم الإبداع كأداة لإحداث التغيير في المنظمة.

2- تشرح خصائص الإبداع و المفاهيم المتعلقة بالإبداع.

3- توضح خصائص المنظمات الإبداعية و أبعادها المختلفة.

4- تعرض أسباب فشل و عدم فاعلية مشاريع الإبداع في المنظمات.

5- تبين المراحل المختلفة لتطوير العمليات.

1-3. أقسام الوحدة:

عزيزي الدارس:

نلفت انتباهك إلى أن هذه الوحدة تتكون من خمسة أقسام رئيسة أعدت لكي تحقق الأهداف الأساسية لهذه الوحدة وقد تتوزع كالتالي:

1- مفهوم الإبداع.

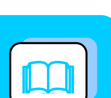
2- خصائص الإبداع.

3- أشكال الإبداع.

4- أسباب تعثر مشاريع الإبداع في المنظمات.

5- مراحل تطوير العمليات.

1-4 - القراءات المساعدة:



-عزيزي الدارس- إن المراجع الآتية تمثل قراءات إضافية مساعدة تتعلق بالموضوعات التي تتضمنها هذه الوحدة يرجى منك عزيزي الدارس أن تستفيد منها قدر الإمكان نظراً لاتصالها المباشر بموضوع هذه الوحدة:

أولاً: المراجع العربية :

1-جواد شوقي ناجي(2000) "سلوك تنظيمي" دار الحامد، عمان الأردن.

2- مريم حسين (1997) "السلوك التنظيمي ، دار زهران عمان الأردن".

3-Jones Gather, (2010):Organizational Theory"Pearsan Prentic Hall".

4-Pervaiz K.Ahmed and Charles D.Shephard ,(2010); Innovation Management "Ft Prentice Hall".

1 -5. وسائط مساندة:

عزيزي الدارس:

توجد هناك بعض الوساط المساندة لدراسة هذا المقرر و هي:

1- المحاضرات الألكترونية الموجودة في موقع مركز التعليم المفتوح HTTP//:di.ust.edu بنظام LMS وموقع الجامعة WWW.UST.EDU.YE.

2- القرص الالكتروني المرفق و المحاضرات الإذاعية و البرامج التلفزيونية التي تم إعدادها.

3- نماذج الامتحانات و إجاباتها المعدة من قبل عمادة التعليم المفتوح لوحدة الإشراف الأكاديمي .

2. مفهوم الإبداع:

جوهر الإبداع هو تطوير شيء جديدة، شيء لم يوجد من قبل إلا أن الإبداع التنظيمي عبارة عن " تطوير فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة – سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة – والتي هي (الفكرة) جديدة بالنسبة للمنظمة حيث ما طبقتها.

أدى تباين تناول علماء الإدارة للإبداع إلى اختلاف إداركهم للظاهرة الإبداعية ومن ثم طرح معاني مختلفة الإدارة ومن ثم صعوبة الاتفاق على مفهوم وتعريف محدد للإبداع، فمثلاً يرى أشهر علماء الإدارة في العصر الحديث ومنهم 1985، peter Druckear أن الإبداع عبارة عن أداة Tool ووسيلة محددة لإقتناص فرص التغيير من قبل المنظمة أو متبني المشروع Entrepreneurs بينما يرى Tushman and Nadle,1996 أن الإبداع عبارة عن ابتكار منتج (سلعة أو خدمة) وعمليات جديدة (أساليب إجراء العمل، ومنها النماذج والنظريات الإدارية، ذات العلاقة بكل الوظائف والأنشطة الممارسة في المنظمة) ويرى (جواد، عن Oxenfeldt,1978) بأن الإبداع إنتاج أفكار وقرارات وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال، أو القرار الذي يحمل في طياته حلول للمشكلة القائمة (التي تواجه المنظمة أو الإدارة أو القسم)، وبشكل جديد وفريد (Unique) ويعتقد (صريم، 465:1997) بتقارب آراء العلماء والمهتمين بأن " جوهر الإبداع هو تطوير شيء جديدة. شيء لم يوجد من قبل إلا أن الإبداع التنظيمي عبارة عن " تطوير فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة – سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة – والتي هي (الفكرة) جديدة بالنسبة للمنظمة حيث ما طبقتها" (حريم، 1997:465 عن William, 1993).

ويمكن القول بأن التعريف الأخر أكثر تعبير وتجسيد لما تهدف إليه المنظمات

من وراء تبنيها واهتمامها بالإبداع، مع إضافة بأن الإبداع قد يكون ذاصلة مباشرة بعناصر المنتج (سلعة أو خدمة) الأساسية ذات الصلة بجوهر الخدمة أو المنفعة من وراء شراء السلعة أو ذات علاقة بالعناصر التكميلية ذات العلاقة بتعزيز فاعلية وجودة المنفعة من وراء شراء الخدمة والسلعة.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

وضح مفهوم الإبداع التنظيمي.

3. خصائص الإبداع : Pervaiz and charles,2010:5 :

يمكن من مناقشة المفاهيم السابقة استنتاج الخصائص الإبداعية التالية :

- **الإبداع كابتكار :** يركز على استخدام واستغلال الموارد (أفراد ، مال، مادية، الوقت، معلوماتية) لتطوير منتج جديد (سلعة ، أو خدمة) أو طريقة جديدة لأداء الأشياء أو طريقة، جديدة للتفكير في الأشياء .
- **الإبداع كتعليم :** نشر وتعلم وتعزيز ثقافة الإبداع ودعم الأفكار الإبداعية.
- **الإبداع كحدث :** التركيز والانتباه لحدث فريد ومن ذلك تطوير منتج (سلعة، خدمة) أو قرار أو فكرة .

3 -1 مفاهيم ومصطلحات ذات علاقة بالإبداع:

عزيزي الدارس تشير الأدبيات الإدارية المتنوعة إلى مصطلحات ذات علاقة بالإبداع (الديلمي، انتصار 9 : 1999) منها:

أ- **الإبداع كمسار (اتجاه إبداعي):** يتم إدراكه أثناء تعامل المنظمة مع الأحداث ويمكن أن يظهر على شكل إجراءات وتسهيلات إبداعية، يتم اقتباسها من مصادرها الأساسية.

ب- **الإبداع كنوع من التغيير:** يظهر الإبداع كنوع من التغيير الجزئي (على مستوى الإدارة أو قسم أو خط إنتاجي)، أو كلي، كتغيير النمط القيادي، البناء التنظيمي، التكنولوجيا، الإستراتيجيات والحوافز وغيرها.

ج- **الإبداع كعمليات Process** على مستوى المنظمة: الإبداع وفقاً لهذه الخاصية عبارة عن سلسلة من الأنشطة التي يدركها المستفيدون من المنظمة في بيئتها الخارجية وكذلك المهتمون بنشاطها، ويتضح ذلك من خلال المخرجات والنتائج النهائية لعمل المنظمة.

د- **الإبداع** كمحتوى، والذي يظهر على مستوى المجتمع: يظهر هذا النوع من الإبداع ليس على مستوى الفرد أو المنظمة بل على مستوى المجتمع متمثلاً ذلك في الأطر المؤسسية (مراكز البحث، الجامعات، وغيرها) والسياسة الاجتماعية (رؤية الحكومة وإستراتيجياتها) والثقافة الاجتماعية، الإبداعية السائدة وغيرها).

هـ- الاختراع invention :

أحد جوانب الإبداع وجزء مهم منه ويعبر عن الإنتاج المركب الجديد من الأفكار، وهو بوجه خاص دماج جديد لعدد من الوسائل من أجل غاية معينة، ومن ذلك اختراع التلفون، والكهرباء وغيرها. وللاختراع خصائص أهمها:

أ- **الجدة Novelty** أن يدرك الآخرون الجدة في الاختراع.

ب- **خطوة ابتكارية Inventive step** وأن لا يكون الاختراع بد هي للمتخصص في نفس المجال.

و- الاكتشاف Discovery :

معرفة جديدة لأشياء لها وجود، سواء كان ذلك الموجود مادياً، أو كان محصلة لتراكم معلوماتي موجود، ومن ذلك اكتشاف الأدوية المختلفة.

ز- الابتكار Creativity :

هو إنتاج منتج (سلعة أو خدمة) جديد في تصميمه وإن كانت عناصره ومكوناته موجودة من قبل (الدليمي انتصار، 1990) ويضيف (Robbins,2005) بأن الابتكار يعين القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة أو عمل نوع من الدمج بين الأفكار أو قدرة المنظمة على تطوير طريقة فريدة للعمل أو حل المشاكل.

ح- الإبداع :Innovation :

يعزي إلى العمليات التي تؤدي إلى الابتكار وتحويل ذلك إلى منتجات (سلع أو خدمات) أو طرق عمل جديدة.

3 -2 خصائص المنظمات الإبداعية: Robbins,2005:328

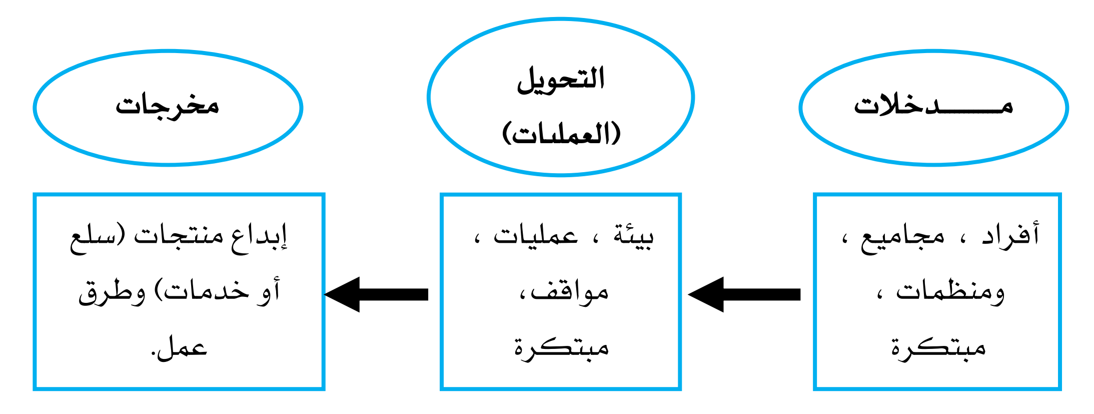
Organizational Innovation and Characteristics

عزيزي الدارس الابتكار والإبداع في المنظمات ليس غاية بحد ذاتها، إذا لم تأخذ عمليات الابتكار والإبداع وتترجم إلى سلع وخدمات مفيدة أو وسيلة وطريقة عمل وهذه من أساسيات

خصائص المنظمات الإبداعية، وتتصف مثلاً شركات Sony and Intel بالإبداع لأنها تأخذ الأفكار الجديدة والفريدة وتحولها إلى منتجات (سلع أو خدمات) مربحة، أو طرق عمل.

تعزيز الإبداع في المنظمة وفقاً لفلسفة مدخل النظم:

يساعد مدخل النظم على فهم إبداعية المنظمة، وكما يوضح ذلك الشكل (6-1):



شكل (6-1) الحث على الإبداع Source:Robbins,2005:328

ويتضح من الشكل (6-1) بأن المدخلات الإبداعية لا تكفي إذا لم تتوفر بيئة عمل مناسبة تحول تلك المدخلات إلى مخرجات مفيد أو ملبية لحاجات ورغبات المستهلكين ومربحة، وتكون بالبيئة التنظيمية مناسبة ومحفزة على الإبداع، والمنظمة أكثر إبداعاً إذا تم الاهتمام بالخصائص التالية وإعطائها الأولوية (جواد، 2000).

أ- التدعيم (تعزيز) Reinforcement :

ضرورة دعم المنظمة للأعمال والاتجاهات الإبداعية وربط ذلك بإستراتيجية الحوافز .

ب- المساندة Support :

تهيئة البيئة التنظيمية وتوفير التسهيلات والآلات والمستلزمات والحواسب والبرمجيات المحفزة على الإبداع.

ج- جدولة الأولويات Priorties :

تحتاج المنظمة ترتيب الإبداعات على أساس القابلية للتطبيق والتنفيذ عملياً وإشباعها لحاجات ورغبات المستفيدين.

د- التوازن Balancing :

توفير جو من الحرية المقوننة للمبدعين أفراداً وجماعات ووحدات إدارية، أي ضرورة تكييف الإبداع وبما يلبي طموحات المبدعين وفي نفس الوقت يتوائم والقوانين واللوائح والثقافة التنظيمية السائدة .

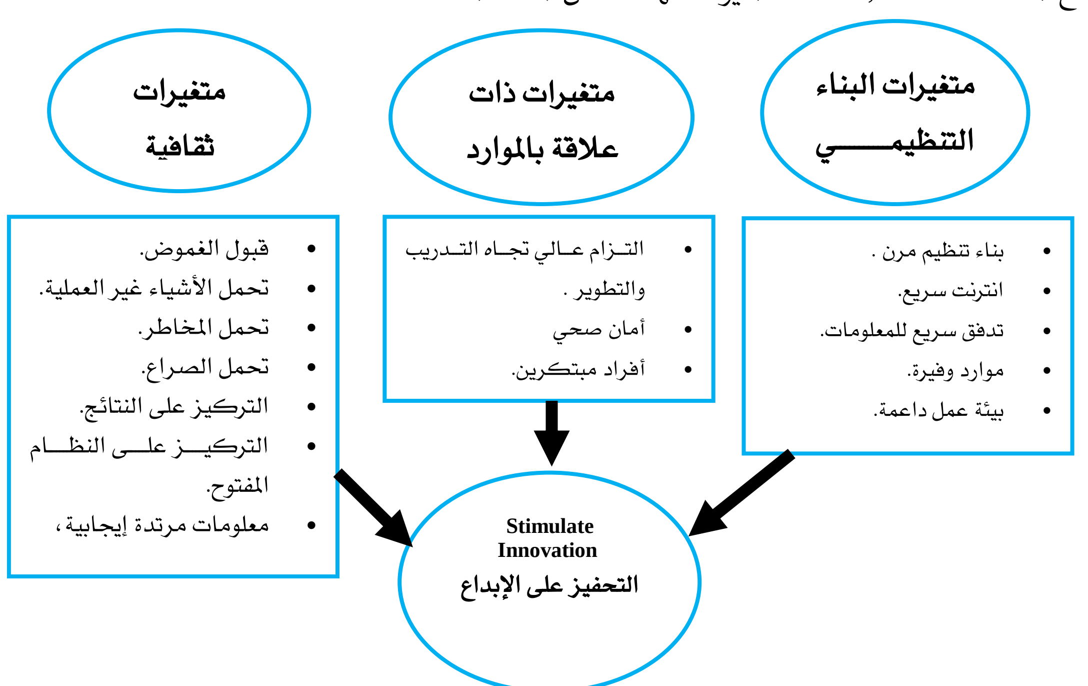
أسئلة التقويم الذاتي

?

اشرح خصائص المنظمات الإبداعية.

أبعاد البيئة المحفزة :

عزيزي الدارس، البيئة المحفزة على الإبداع محصلة وخلاصة لتفاعل ثلاثة أبعاد للبيئة المحفزة للإبداع (Robbins, 2005: 329-30) يوضحها شكل (2-6).



شكل (2-6) أبعاد ومتغيرات الإبداع Innovation Dimenision

Saurce :Robbins, 2005: 329

يمكن تناول الشكل السابق على النحو التالي:

البعد الأول:

متغيرات البناء التنظيمي Structural variableness :

يؤكد الباحثون بأن هناك خمسة عناصر تؤثر على الإبداع في المنظمة ذات علاقة بالبناء التنظيمي كما يوضح ذلك الشكل (6-2):

أ- مرونة البناء التنظيمي وتأثيره الإيجابي على الإبداع لأن هذا النوع من البناء منخفض الرسمية والمركزية ودرجة التخصص ويعتبر البناء المرن معزز للمرونة والقدرة التكيفية، ويشكل بيئة خصبه وأساسية للإبداع.

ب- سهولة وتوفر الحصول على الموارد وتوفرها والتي تعتبر اللبنة الأساسية للإبداع، ومع توفر الموارد يستطيع المدراء شراء الإبداع ودفع تكاليف تأسيس عمليات الإبداع وبشكل مؤسسي وتجاوز أية مواجهة أو أي فشل يمكن أن يحدث.

ج- استمرارية تدفق المعلومات والتي تساعد على تجاوز أية عوائق تحول دون الإبداع. ومن ذلك فرق عمل عبر الوظائف، وقوى المهام، وتصميم مثل هذا النوع من البناء يساعد على التفاعل والتواصل عبر الإدارات ويستخدم وبشكل واسع لتعزيز الإبداع.

د- تحاول المنظمات المبدعة الحد من ضغط الوقت من خلال ابتكار أنشطة إبداعية على الرغم من تدفق الطلبات، وعلى الرغم من ضغط الوقت إلا أن ذلك يجعل الأفراد يعملون بجدية أكثر ويشعرون بأنهم أكثر ابتكاراً.

ه- الدعم المادي وغير المادي للإبداع:

و- يؤدي الدعم التنظيمي المتنوع ومن ذلك الانفتاح في التواصل في أعضاء المنظمة والاستماع لأفكارهم وإتاحة وتوفر المعلومات المرتدة الإيجابية، واللامركزية، والبناء التنظيمي المرن، ودعم أعضاء المنظمة في الأنشطة ذات الصفة الإبداعية، ودعم الأوقات المخصصة لتأسيس مشاريع واختبار أفكار جيدة إلى تعزيز أداء وابتكار الأفراد.

البعد الثاني: المتغيرات الثقافية Cultural variables :

عزيزي الدارس، تميل المنظمات الإبداعية إلى تشابه ثقافتها، إذ تشجع على التجارب ومنح المكافآت على النجاح والفشل والاحتفال بالأخطاء، وتتصف الثقافة الإبداعية بالخصائص التالية:

أ- **قبول ضبابية الأشياء Acceptance of ambiguity** : التركيز على أهداف أكثر تحديا ومجبره على الابتكار.

ب- **القدرة العملية Tolerance of at the impractical** الجهود العملية للأفراد، ومنها الجهود المضحكة الأحداث المضحكة – أو الحمقاء، والإجابات على التساؤلات غير المحددة الإجابة. وقد تقود الجهود العملية إلى حلول إبداعية.

ج- **إنخفاض التحكم الخارجي Low external Control** المحافظة على أدنى حد من تحكم المنظمات من خلال القواعد، والقوانين والأنظمة والسياسات في حدودها الدنيا.

د- **الانحراف على المخاطر Tolerance of risk** تشجيع الأفراد على خوض التجارب دونما الخوف من النتائج أو عواقب الفشل ويتم النظر إلى الأخطاء بأنها فرص للتعلم .

هـ- **الإقدام على الصراع Tolerance of conflict** التشجيع على تنوع الآراء، درجة الانسجام والاتفاق بين الأفراد والوحدات الإدارية لا تؤدي بالضرورة إلى أداء عال.

و- **التركيز على النتائج بدلاً من الوسائل Focus on ends rather rhan means:** وضع أهداف واضحة، وتشجيع الأفراد على التركيز على الخيارات المؤدية إلى تحقيق تلك الأهداف والتركيز على الأهداف (النتائج) يعني (يقترح) بأن هناك إجابات صحيحة مختلفة /حلول مختلفة لأي مشكلة تلوح في الأفق.

ز- **التركيز على مدخل النظم Open-system focus :** يلاحظ ويراقب المدراء البيئة الخارجية عن كثب ومن ثم التجاوب مع المتغيرات البيئية بمجرد ظهورها.

ح- **معلومات مرتدة إيجابية Positive feed back :** يوفر المدراء معلومات مرتدة إيجابية مشجعة وداعمة للعاملين مما يخلق شعور لديهم بأن أفكارهم الإبتكارية تحظى بالاهتمام والترحيب.

أسئلة التقويم الذاتي

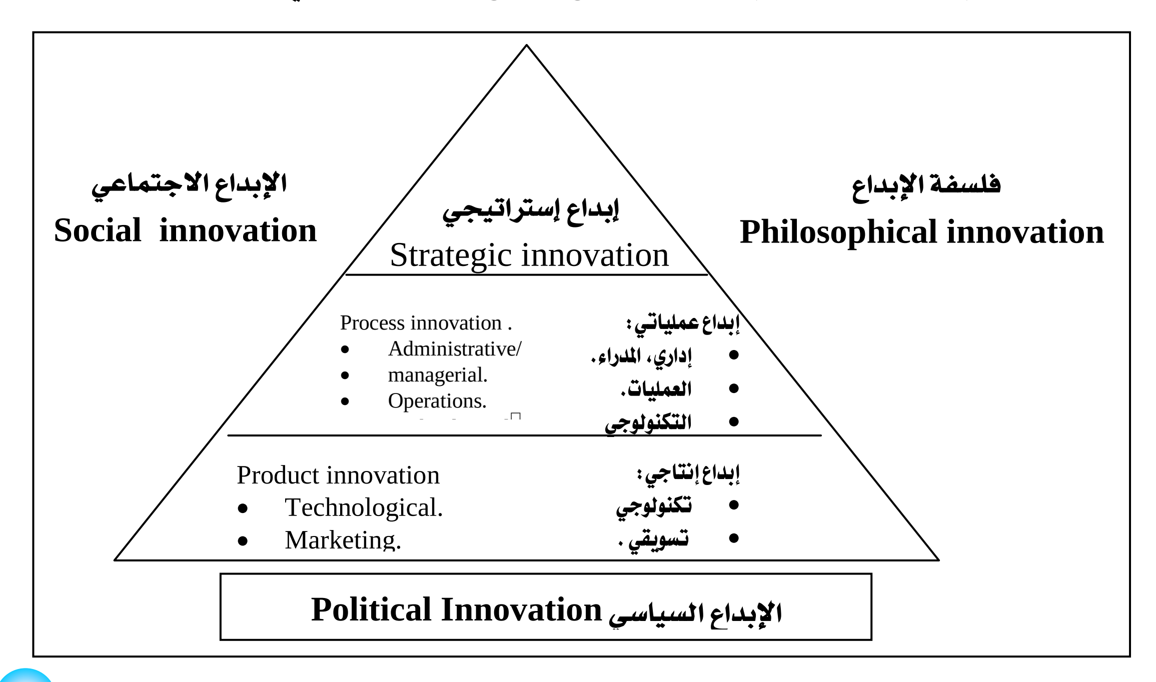
اشرح المتغيرات الثقافية كبعد من أبعاد البيئة المحفزة في المنظم.

البعد الثالث:

متغيرات ذات علاقة بالموارد البشرية Human Resource Variables ترقي المنظمات الإبداعية بتدريب وتطوير أعضائها مما يجعل معارفهم حديثة ومتجددة، وتوفر أمان وظيفي عالي مما يجعلهم مطمئنين بأنه لن يتم الاستغناء عنهم عند وقوعهم في أي أخطاء، وتشجيع الأفراد على المغامرة والإقدام على التغيير والمخاطر. وتلاقي الأفكار الجديدة والبطولية بتشجيع متحمس منقطع النظير وبناء الدعم والتأكد من أن الإبداعات تلاقي طريقها للتطبيق والتنفيذ، وتوصل الباحثون بأن مقدمي الأفكار البطولية والجريئة يتمتعون بخصائص شخصية منها: طاقة، ثقة ذاتية عالية، عزيمة ومثابرة، والإقدام على المخاطر. وتلازم الأفكار الجريئة قيادة إدارية دينميكية وتعتبر مثل هذا النوع من القيادة مصدر إلهام وطاقة للآخرين من خلال رؤاهم الإبداعية، وقناعتهم الشخصية برسالتهم. ويعتبرون جيدين في الحصول على التزام ودعم الآخرين لرؤاهم ورسالتهم بالإضافة أن لدى الأبطال والمغامرين وظائف تتيح لهم متعه صناعة القرارات والمفاضلة بين الخيارات المتاحة. وتساعد هذه الاستقلالية القادة (الأفراد) على تقديم الإبداعات وتطبيقها في المنظمات.

4. أشـــكال الإبـــداع Formats of innovation؛ (Pervaiz and charles,2010:7)

عزيزي الدارس لقد عكس التباين في معنى الإبداع ومفهومه وكما هو موضح في الصفحات السابقة من عالم لآخر على نظرتهم لأشكال وأنواع الإبداع على النحو التالي:



كما أن لمفهوم وتعريف الإبداع متباين ومختلف من متخصص لآخر، فكذلك أشكال وأنواع الإبداع والتي تعزى إلى اختلاف المعالي ويمكن تناول الشكل السابق على النحو التالي:

4 -1 الإبداع الإنتاجي : product innovation :

عزيزي الدارس، يعزي الإبداع إلى الإبداع الإنتاجي (سلع أو خدمات) والذي يكون أكثر وضوح في العمليات الإبداعية والمنتج المصنع والمستهلك تجارياً(في السوق) فإن ذلك يظهر عمليات الإبداع – ويترجم الإبداع عملياً إذا ما تم إنتاجه وتسويقه، ولاقي رواجاً في أوساط المستهلكين.

وقد يكون الإبداع الإنتاجي تكنولوجي أو تسويقي ويتجسد الإبداع التكنولوجي والتسويقي في انتشار المنتج. ويتجسد الإبداع الإنتاجي في وظائف وخصائص المنتج ومن أمثلة التحول في آلة الطباعة من اليدوية إلى الكهربائية، الورد Word P إلى الكمبيوتر الشخص فإن ذلك تجسيد واضح للتكنولوجيا والإبداع التسويقي، قد يكون مادي وغير مادي ومن ذلك تسويق العلامة والاسم التجاري وإقناع الآخرين بذلك.

4 -2 الإبداع العملياتي Process innovation :

عزيزي الدارس، يعزي إبداع العمليات إلى التغيير في إدارة المنظمة لأنشطتها، والتغير يكون في طريقه تنظيم المنظمة لوظائفها والذي قد يكون انعكاساً للتكنولوجيا المتقدمة المستخدمة أو تكييف بناء تنظيمي جديد أو تعليمات تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال الإبداع الإداري وطرق ونماذج الإدارة، ويسهم الإبداع التكنولوجي في تعزيز الكفاءة أثناء ممارسة الأنشطة وتحويل المدخلات إلا مخرجات أو عمليات التصنيع والتي تعزي للإنتاج ذاته ويظهر التطور والإبداع التكنولوجي بجلاء في المنتجات الإلكترونية وأنواع الكمبيوترات والبرامجيات والتلفونات ولقد أسهم الإبداع والتطور التكنولوجي في خفض أسعار المنتجات بل وتجويدها وجعلها في متناول المستهلكين عبر الأسواق العالمية ويكون ذلك أكثر وضوحاً في قطاع الإلكترونيات.

ويتمثل الإبداع الإداري، في طرق التعامل والبناء التنظيمي والعمليات في المنظمة ومن أمثلة الإبداع الإداري ثورة Henry Ford في نظام صناعة السيارات والذي حول عمليات الإنتاج من الدفع إلى نظام الإنتاج الكبير وتمت عمليات الإنتاج وإدارتها بطرق مختلفة والتي تتضمن: الإنتاج الكبير، وبالدفع، والحرفي Craft لقد أوجد نظام فورد الإنتاجي تحدياً للمدراء في نفس قطاع صناعة السيارات مما دفعهم إلى إبداع نماذج إدارية جديدة ومن ذلك شركة Toyota والتي ابتكرت نظام إنتاج عرف باسمها Toyota Production sys tem (TPS) والذي تفرع منه نظام Just-in-time والذي اشتهرت به تويوتا عبر العالم والذي يتم تحويل المدخلات (تصنيع) إلى مخرجات عبر هذا الإبداع

الإداري الفريد والمذهل ولقد أدى تطبيق نظام TPS الإبداعي إلى تعزيز فاعلية و كفاءة تدفق المدخلات من المجهزين إلى المنتجين مما عزز كذلك كفاءة وفاعلية العمليات في جوانبها المختلفة مما يفي تغير جوهري في التعامل وإدارة صناعة السيارات وإستراتيجيات العمليات.

4 -3 الإبداع الإستراتيجي Strategic innovation :

عزيزي الدارس يعزي الإبداع الإستراتيجي إلى تكييف وتغير نماذج عمل المنظمة الحالية أو تكييف نماذج إدارية جديدة وقد يظهر التغيير الاستراتيجي بسبب إبداع داخل المنظمة سواء في العمليات أو على مستوى المنتجات سلع أو خدمات أو استجابة لإبداع يظهر خارج المنظمة والذي يظهر على شكل تحدي ومن التحديات الخارجية التي أجبرت المنظمات على إحداث تغير إستراتيجي تجاوباً معها هو ثورة تقنيات المعلومات IT وكذلك الإنترنت والذي قاد إلى الأعمال الإلكترونية E-business ولكي تتجاوب المنظمات والأعمال الإلكترونية فإن عليها بناء قدرات جديدة، وتحتاج المنظمة إلى بناء قدراتها والتي تشمل معلومات عبر النت وتبادلها أعمال وتواصل إلكتروني، تقديم خدمات عبر النت، خدمات المستهلكين موارد Pooling استخبارات أعمال أو التعاون عبر النت Online، وتقديم اقتراحات aggregation بغرض ممارسة الأعمال عبر النت.

والإبداع الاستراتيجي ليس فقط مصدرة الإبداع التكنولوجي بل له أشكال أخرى منها الاندماج الذي حدث بين Procter and Gamble

Gillette عام 2005م والذي تم من خلاله تأسيس أسرع إمدادات السلع وتمكنا من بناء علاقة تجارية وبناء إستراتيجية إمدادات قوية لتجارة التجزئة ونمو شركات مثل Wal-mart and Tesco وغيرها والتي نما حجمها بسبب تحكمها بتدفق مدخلاتها. ويعزي التغيير في موازين القوى الصناعية في القطاعات المختلفة إلى قدرتها التحكمية القوي بتدفق مدخلاتها.

والتغير والتحول الاستراتيجي ذا العلاقة بالبيئة الخارجية ومن ذلك الاندماج، والتنوع في الاستثمار الأكثر شيوعاً في الإبداع الاستراتيجي. والإستراتيجيات التحويلية الداخلية لا تقل أهمية عما هو في البيئة الخارجية. ويتم التركيز في البيئة الداخلية على إعادة البناء التنظيمي وغيرها والإستراتيجية الموجهة إلى البيئة الخارجية هي انعكاس للإبداع وإعادة البناء التنظيمي في البيئة الداخلية وتحول المنظمات حالياً مثلاُ من البناء التنظيمي الطويل والبناء الوظيفي إلى العضوي ومركزية المستهلك، والتغيير في البناء التنظيمي هدفه سرعة التجاوب وحاجات ورغبات المستهلك، وكذلك بناء إستراتيجية قوية لتدفق المدخلات وإمداداتها وعمل شراكة مع المجهزين من بداية الإمدادات إلى النهاية .

ما تم تناوله في الصفحات السابقة يشير إلى الإبداعات المنظمية الأساسية والتي تتحمل المنظمة مسئولياته، إلا أن المنظمة لا تعيش في فراغ إذ أنها تعمل في إطار بيئة خارجية تؤثر وتتأثر بها وينشأ عن ذلك علاقة وتفاعل أكثر تعقيد والكثير من الإبداعات التنظيمية هي إنعكاس لإبداعات خارجية.

4 -4 الإبداع الاجتماعي Social innovating :

عزيزي الدارس قد يكون المجتمع عامل مساعد أو معيق لعمليات التغيير. وغالباً ما يكون الناس الأكثر تحرك عبر العالم هم قادة التغيير في مجتمعاتهم. فمثلاً المجتمعات الأكثر حداثة والتي توجهها سوقي أكثر استهلاك - توجهها استهلاكي – ومن ثم أكثر قدرة على الإبداع والتحول والتغيير وأكثر ابتكار والعكس في حالة المجتمعات المحافظة.

4 -5 الإبداع السياسي Political innovating :

عزيزي الدارس ينتج عن السياسة تطور المجتمعات والمنظمات من عدمه ويأخذ الإبداع السياسي أشكال عديدة قانونية وإصلاحات دستورية والتوجه الاجتماعي والحكومي. فمثلاً أدت الفضائح في الشركات سواءاً في أمريكا ومن ذلك شركة Iron والفضائح البرلمانية في أروبا وغيرها إلى استحداث قوانين جديدة تحد من حدوث مثل تلك الفضائح.

4 -6 الفلسفة الإبداعية Philosophical Innavatian :

عزيزي الدارس ولا بد من التميز بين الفلسفة الإبداعية والتي تظهر فيها الأعمال وإجراءاتها مشجعه وسريعة وأخرى منخفضة وبطيئة التفكير الفلسفي الجديد يؤثر على المجتمع وطرق الإدارة الذاتية على مستوى المنظمات وتشكل الفلسفة السائدة مرشد اجتماعي من خلال المعارف المتقدمة وتحديد ما هي الأشياء الصحيحة والخاطئة.

5. أسباب فشل وعدم فاعلية وكفاءة مشاريع الإبداع في المنظمات

عزيزي الدارس تتعدداً الأسباب المؤدية إلى فشل عمليات تطوير منتج أو مشروع في المنظمات منها:

أ. **عدم انسجام المصطلحات والتعاريف:** يؤدي عدم الاتفاق على مفاهيم وتعاريف محددة إلى تضارب الجهود بين الوظائف (وتقدر الجهود الضائعة في هذه المرحلة إلى 39٪ عالمياً) مما ينتج عن ذلك ضياع الجهود والوقت وسوء الفهم أثناء الأعمال وينتج عن ذلك أيضاً زيادة عدد الاجتماعات بغرض توضيح الأشياء .

ب. **عدم القدرة على تقدير الموارد المطلوبة وجداول العمل**: وينتج عن عدم القدرة على تحديد الموارد المطلوبة وبشكل عملي، إلى عدم فاعلية تحدي البرامج الداعمة والخطط التنفيذية.

ج. **الإفراط في استقلالية المهام:** وينتج عن استقلالية المهام المبالغ فيه إلى تعقد وعدم فاعلية قنوات الاتصالات (تدفق المعلومات) بين خطط الإنتاج Plans و بين المجموعات وعدم الفهم وضياع المسئولية. وينتج عن هذه المشكلة تكرار الأعمال والتي تقدر بحوالي 42٪ نظرات تغير الواجبات وتأخر المدخلات وظهور الأخطاء لعدم وضوح الأشياء.

د. **تركيز الاهتمام على إطفاء الحرائق:** تقدر الجهود المبذولة في معالجة، المشاكل الناتجة عن عدم التخطيط للعمل والتي تظهر أثناء العمل بحوالي 48٪ والتي تحتاج إلى الاهتمام بها.

أسئلة التقويم الذاتي

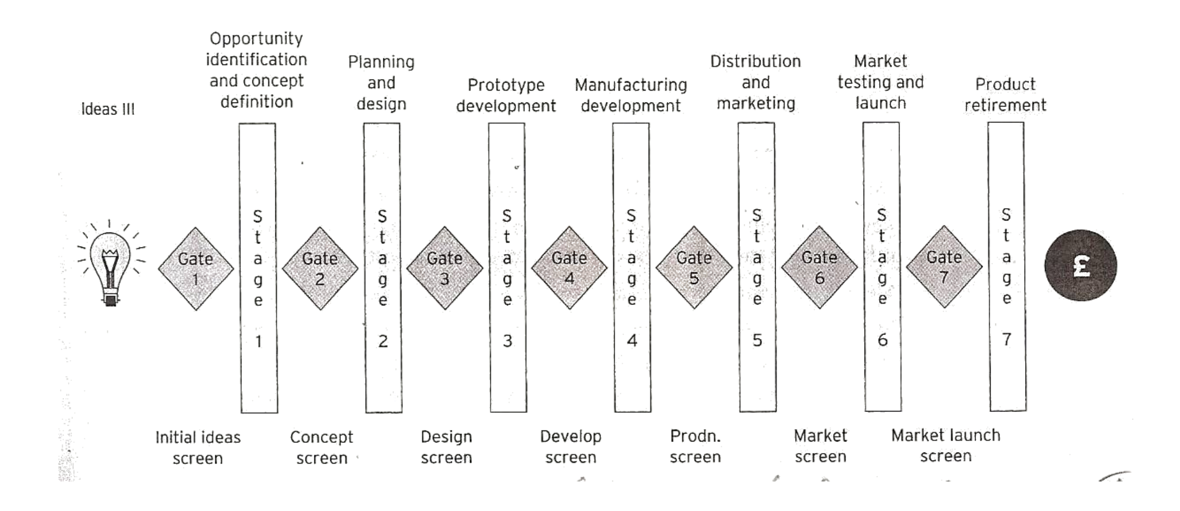
وضح مفهوم الإبداع التنظيمي.

6. خصائص مراحل تطوير العمليات :

Structured Development Process (SDP)

(Pervaiz and Charles,2010:179-181)

عزيزي الدارس، وإذا كان يقصد بالعمليات Process عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية والتي من خلالها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات. فإن العمليات المطورة تأخذ شكلاً بنائياً (SDP) Structured red Development process تأخذ شكل خطوات متتالية بسيطة للأنشطة اللازمة من مرحلة تصميم المنتج إلى تقديمه تجارياً. وتتعدد النظريات والنماذج التي تتناول مفهوم تطوير العمليات إلا أن أساسها يعود إلى (wheelwright and clark,1992)، ويمكن وضع مفاهيم تطوير العمليات وبنائها في سبع مراحل وكما يوضح ذلك الشكل التالي : ويمكن فهم الطرق والمراحل الموضحة بالشكل بطرق مختلفة.

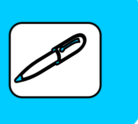


شكل (   ) مراحل تطوير المنتج حتى وصوله إلى المستهلك   The stage – gate activities model (Source :Pervaiz and Charles,2010:179)

ويقدم (SDP) إطار عمل يحتوي على مصطلحات تشرح الاحتياجات الواجب توفيرها لتطوير كل مرحلة مما يسمح بتطبيق ذلك على كل المشروعات عبر المنظمة، ويجب تطبيق SDP في كل المنظمة. ومعالجة أي شكاوي تظهر، ومن ثم يصبح SDP جزء من ثقافة المنظمة، وتوجد (توفر) المنظمات دليل إرشادي حول SDP بغرض التأكد من أداء المهام الأساسية عبر كل مشاريع المنظمة ومعالجة أي أخطاء مبكراً أو التأكد من عدم تكرارها، ويوضح الدليل الإرشادي الواجبات والمسئوليات عبر الوظائف ومن ثم التأكد من فاعلية الأنشطة المؤداة وتطوير العلاقات والانسجام بين مجاميع العمل المكونة من الوظائف المختلفة ويوضح جدول عمل واقعي وعملي وتطوير عمليات التحكم والرقابة على التخطيط.

ويوضح إطار العمليات الموضح في الشكل(6-4) إنسيابيات الأنشطة وعليه يمكن بناء وأداء الأنشطة بشكل متوازن يعكس احتياجات كل مرحلة، ويمكن إدارة المراحل وإنجازها بطرق مختلفة بغرض تلبية احتياجات كل مرحلة ويمكن توضيح المراحل الموضحة في الشكل السابق على النحو التالي:

Opportunity identification and concept definition and evaluation



تدريب رقم (1)

ماهي المهام المرتبطة بمرحلة تحديد الفرص و المفهوم و تقييمها؟

المرحلة (1) تحديد الفرصة والمفهوم وتقييمها:

عزيزي الدارس، تبدأ هذه المرحلة من خلال تحديد فرصة تطوير منتج جديد New Product Development (NPI) (سلعة، خدمة) ومن ثم تطوير عدد من الحلول (المحتمل الاستفادة منها) ذات العلاقة بمواجهة وتلبية احتياجات المستهلكين. وتعكس هذه المرحلة تشخيص الفرصة ودراسة جدوى استغلالها، وتكون هذه المرحلة كذلك ضبابية الأنشطة.

وتشمل المهام المرتبطة بهذه المرحلة:

- تشخيص احتياجات المستهلك والفرصة السوقية.
- تشخيص المشكلة (صياغة الفرصة المتاحة والتي تعكس نوع من التحدي).
- الاستخبارات التسويقية ذات العلاقة (تقدير الفرصة والتنبؤ بها).
- تعميم المفهوم أو الفكرة (تطوير عدد من الحلول لمواجهة المشاكل المحتمل حدوثها).
- تقييم فكرة (تحديد أفضل حل بديل يلبي احتياجات المستهلكين).

المرحلة (2) التصميم والتخطيط Planning and design :

عزيزي الدارس، يظهر في هذه المرحلة عمليات تطوير الفكرة وبشكل بنائي، ولا بد أن تنسجم الفكرة والوظائف المطلوبة لمواجهة احتياجات المستهلك. وأفضل طريقة لمواجهة احتياجات المستهلك تكمن في تحديد التصاميم الملائمة ذات العلاقة بتلبية الاحتياجات المحددة. والمهام والأنشطة الضرورية في هذه المرحلة تشمل:

- تفتيت المشكلة (استخدام تقنيات ومن ذلك التوعية بالجودة، تصميم المنتج وتحديده، والنموذج المعياري Benchmarking والتخطيط للمشاريع (خطط المشاريع).
- معلومات ذات علاقة بتصميم المنتج.
- مراجعة التصميم (التأكد من إمكانية وقابلية التصميم على إنتاجه مادياً وجدوى ذلك).
- مراجعة تصميم المنتج المحدد (التأكد من جدوى الخيار المطروح وخاصة فيما يتعلق بمعايير التصميم والتكلفة والعائد من إنتاجه تجارياً).
- تقدير المنافسة السوقية المحتملة.
- تحديد الاحتياجات القانونية والتشريعية الواجب التركيز عليها.
- خلق دعم من خلال التعاقدات، توضيح الحالات العملية، والفرص المالية الجاذبة.
- الموقف السوقي والخطط والبرامج والتي تدفع للعمل الفردي والوظيفي، والخطط (الهندسية، الجودة، العمليات، التسويق وغيرها) للتعاون وتنفيذ الخطط.

المرحلة (3) التطوير الأولي : Prototype development :

عزيزي الدارس، تستكمل في هذه المرحلة عمليات التصميم ويتم شرح المنتج من خلال توفر المعلومات التفصيلية ورسومات للمنتج مستخدماً في ذلك البرمجيات ذات العلاقة الأنشطة الواجب أدائها في هذه المرحلة تشمل:

- تحديد الرسومات وبشكل أكثر تفصيل.
- مراجعة امكانية تنفيذ التصميم وتطوير الأنشطة التالية.
- تحديد التصاميم الإنتاجية (تقسيم تصميم المنتج إلى تصاميم فرعية ونماذج وعلى ضوء ذلك يتم تحديد العناصر ومن ثم الأعمال المرغوبة).
- صورة أولية عن عناصر المنتج (تحديد النماذج الأساسية حجم الأجزاء وتحديد المستلزمات المناسبة والنماذج الصناعية ، واستخدام نوع من المحاكاة الأولية لعمليات إنتاج المنتج).
- تصميم الأجزاء الأساسية في المنتج (اختبار أشكال التصاميم، والتقييم أبعاد المنتج المحددة).

أسئلة التقويم الذاتى

اشرح مرحلة التطوير كمرحلة من مراحل التطوير العملياتي و أهم المهام المتصلة بها.

المرحلة (4) تقييم عمليات التصنيع وتطويرها:

Manufacture evaluation and development

عزيزي الدارس، تركز هذه المرحلة على تقييم القدرات التصنيعية لتقديم المنتج بشكل كلي وعلى مستوى كل عنصر من مكونات المنتج. تحديد خريطة لانسياب العمليات وبشكل متسلسل أو المستلزمات الضرورية وترتيب الآليات التي سوف تستخدم.

الأنشطة الضرورية لهذه المرحلة:

- اختيار (المولد مثلاً) ومنح شهادة للمنتج تؤكد مدى سلامة استخدامه، وصحية استخدامه مثلاً.
- الاختبار التسويقي الأولي للمنتج والتحكم والرقابة على نشر المعلومات ذات العلاقة.
- وضع خطة محددة للإنتاج والتي يجب تنفيذها توفير وأي مستلزمات وآليات ذات علاقة.
- التخطيط لإدارة الإنتاج.
- التخطيط وجدولة العمل والرقابة على المخزون (نظام الإنتاج).
- التخطيط للجودة والتأكد من توافرها.
- تأسيس وتحديد تكاليف الإنتاج.

- التخطيط لتدفق المعلومات ذات العلاقة بالتسهيلات الإنتاجية .

المرحلة (5) التسويق والتوزيع: Distribution and Marketing

عزيزي الدارس بغرض وصول المنتج إلى المستهلك بالطريقة وإلى المكان المرغوب فإن هناك حاجة لاتخاذ قرارات فنية وفي وقت مبكر لا بد من التفكير بعمليات التعبئة والتغليف والشحن والأرفف التي سيتم وضعها عليه.

بل وحاجة التطوير خطة تسويقية وترويجية وبيعيه ولا بد من التفكر وجمع البيانات واختبارها ذات العلاقة. كل ما سبق لا بد أن يتم دمجها ومراعاتها أثناء صناعة القرارات التسويقية ومن ثم بناء علامة تجارية ومكانه في السوق، الأنشطة والمهام الواجب القيام بها في هذه المرحلة تشمل:

- التأكد من تدفق المدخلات من قبل المجهزين.
- التخطيط التسويق.
- تصميم عمليات التغليف.
- التخطيط لبقاء واستمرار المنتج فوق رفوف العرض.
- تصميم عمليات الشحن والنقل.
- المواد والمستلزمات الداعمة (أداء أشياء محددة).

تدريب رقم (2)



اذكر المهام المتصلة بمرحلة التسويق و التوزيع لمرحلة من مراحل التطوير العملياتي.

المرحلة (6): الاختيار التسويقي وتقديمه تجارياً: Market testing and launch

عزيزي الدارس، استخدام المنتج من قبل المستهلك النهائي وبشكل أولي (اختبار) والاهتمام بذلك .

والذي على أساسه يتم الحكم على نجاح المنتج من عدمه، المستهلك الوحيد الذي يقدر أداء المنتج وفاعلية ذلك الأداء ويحكم المستهلك على فاعلية المنتج من عدمه. وفقاً لمجموعة من المعايير من أهمها الجودة، الدقة، الأمان، سهولة الصيانة القدرة الوظيفية (بالنسبة للسلع المعمرة)، خدمات ما قبل وبعد البيع، والأداء المرغوب والمتوقع. وتحتاج المنظمة إلى التأكد من تلبية المنتج (سلعة، خدمة) لحاجات المستهلك وخطورة فشل المنتج في السوق واردة مهما كانت الفكرة جيدة واحتياجات السوق للمنتج، ورغم ذلك فقد لا يلبي المنتج احتياجات المستهلك أو ما يتوقع منه وعليه فإن على المنظمة

إجراء اختبار للمنتج قبل إنتاجه وتقديمه بشكل تجاري، الأنشطة الواجب أدائها أو القيام بها في هذه المرحلة وتشمل:

- التركيز على مجموعة اختبار.
- الاختيار التسويقي.
- اختبار إستراتيجية تسويقية (مثل السعر، الإعلان، النشر).
- التخطيط لعمليات تقديم المنتج تجارياً ومن ذلك مراكز التوزيع (قنوات التوزيع والوسطاء)...إلخ.

Post-launch and product retirement

المرحلة (7) ما بعد إطلاق المنتج تجارياً، والتأكد وتعزيز نجاحه:

عزيزي الدارس يفترض أن تقديم المنتج بشكل تجاري هو نهاية عمليات تطويره إلا أنه من الضروري التأكد من نجاح وحياة المنتج بعد تقديمه تجارياً، قد تكتشف المنظمات بعد تقديم المنتج تجارياً بأن هناك حاجه لإجراء بعض التعديلات المحدودة عليه وقد تكون في أسوء الأحوال تلك التعديلات رئيسية. وطبعاً إذا كانت منتجات المنظمة ملائمة من حيث الجودة، والوقت، ففي حالة كهذه قد لا تحتاج المنظمة إلى إحداث أي تعديلات وعلى كل حال لا يوجد عملياً شيء مكتمل أو كامل.

الأنشطة والمهام الواجب أدائها في هذه المرحلة تشمل:

- إعادة النظر ومراجعة (خطط الإنتاج).
- متابعة ومراقبة السوق والمنافسة وكل ما له علاقة بالتأثير على نجاح المنتج.
- خفض تكاليف الأنشطة الإنتاجية بغرض المحافظة على هامش الربح.
- مراحل الإنتاج/ والتأكد من عدم انحرافها عما هو مخطط لها.
- التأكد من فاعلية وكفاءة كل الأنشطة ذات العلاقة بما في ذلك إدارة المخزون من مواد خام وسلع تامة الصنع وعدم وجود أي نقاط ضعف قد تؤثر على أنسابية إنتاج وتقديم المنتج.

أسئلة التقويم الذاتي

?

اشرح الأنشطة و المهام الواجب أدائها في مرحلة ما بعد إطلاق المنتج تجارياً و التأكد و تعزيز نجاحه.

7. الخلاصة:

عزيزي الدارس تناولت هذه الوحدة الكثير من القضايا و المفاهيم المتعلقة بإدارة الإبداع التنظيمي من حيث مفهوم الإبداع و خصائصه المختلفة بالإضافة إلى خصائص المنظمات الإبداعية و أبعادها المختلفة و الأشكال المختلفة للإبداع سواءاً كان إبداعاً إنتاجياً أو علمياً أو إبداعاً إستراتيجياً و الإبداع الاجتماعي و أخيراً الإبداع السياسي و الفلسفة الإبداعية ثم تناولت هذه الوحدة و استعرضت أسباب فشل و عدم فاعلية و كفاءة مشاريع الإبداع في المنظمات و أخيراً تطرقت هذه الوحدة إلى المراحل المختلفة لتطوير العمليات.

8. قائمة المصطلحات:

(1) -الإبداع: Innovation

إنتاج أفكار و قرارات و أساليب مفيدة لإنجاز الأعمال أو القرار الذي يحمل في طياته حلول للمشكلة القائمة.

(2) الانحراف على المخاطر : Tolerance of risk

تشجيع الأفراد على خوض التجارب دونما الخوف من النتائج أو عواقب الفشل و يتم النظر إلى الأخطاء بأنها فرص للتعلم.

(3) الإقدام على الصراع : Tolearnce of conflict

التشجيع على تنوع الأداء درجة الانسجام و الاتفاق بين الأفراد و الوحدات الإدارية لا تؤدي إلى أداء عال.

(4) مراحل تطوير العمليات (SDP)

عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية و التي من خلالها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات.

9. قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية :

1- الدليمي : انتصار عباس حمادي ، (1990) " أثر الخصائص التنظيمية على تبني الإبداع " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد – العراق.

2- حريم حسين (1997) " السلوك التنظيمي ، دار زهران – الأردن .

3- جواد شوقي ناجي ، (2000) " سلوك تنظيمي "، دار إلحاق – الأردن.

4- فضل رنا سالم صالح (2011) " تأثير بيئة العمل الداخلية في إبداع العاملين " رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عدن ، كلية العلوم الإدارية.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

5- Pervaiz k.Ahmed and Charles D.Shepherd, (2010) "Innovation Management" FT prentice Hall.

6- Kinicki Angelo and Williams Brian K,(2011),"Manage Ment" SE McGraw – Hill.

7- Robbins Stephen ,(2007),"Management" Pearsan prentice Hall.

8- Jones Gather,(2010), " Organizational Theory" Pearsan prentice Hall.

10- التعيينات:

المجموعة الأولى:

الأسئلة الموضوعية:

أ -ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة وعلامة(×) أمام العبارة الخاطئة مع تصحيح الخطأ.

1-يعد الإبداع أحد المعايير الهامة للحكم على نجاح و تميز المدير من عدمه.

2-الاختراع مفهوم أشمل من الإبداع.

3-الاكتشاف هو عبارة عن إنتاج و منتج (سلعة أو خدمة) جديد في القيمة و إن كانت عناصره و مكوناته موجودة من قبل.

4-الابتكار معرفة جديدة لأشياء لها وجود.

5-يعد التدعيم و المساندة و جدولة الأوليات من خصائص المنظمات الإبداعية.

6-يقصد بالتوازن كخصية من خصائص المنظمات الإبداعية ضرورة تكيف الإبداع بما يلبي طموحات المبدعين و ملائمة ذلك مع القوانين و اللوائح و الثقافة التنظيمية.

7- تميل المنظمات الإبداعية إلى عدم تشابة ثقافتها.

8- تتميز الثقافة الابداعية بالانحراف على المخاطر و زيادة التحكم الخارجي.

9- الافراط في أستقلالية المهام يعد من أسباب فشل مشاريع الابداع في المنظمات.

10- يقصد بالعمليات أنها عبارة عن سلسلة من الخطوات المتتالية و التي من خلالها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات.

المجموعة الثانية:

أولاً الأسئلة الموضوعية:

ب - أسئلة الاختيار من متعدد.اختر الإجابة الصحيحة من بين العبارات التالية :

1- يرتبط الإبداع بفكرة تم تطويرها و تتعلق ب:

أ- المنتج . ب- النظام

ج- الوسيلة. د- جميع ما ذكر.

2- من خصائص الإبداع - ماعدا :

أ- الإبداع كابتكار. ب- الإبداع كحدث.

ج- الإبداع كثقافة. د- الإبداع التعليم.

3- معرفة جديدة لأشياء لها وجود يعد :

أ- ابتكار . ب- إختراع.

ج- اكتشاف . د- لا شيء مما سبق.

4- إنتاج منتج (سلعة أو خدمة) جديد في تصميمه و إن كانت عناصره و مكوناته موجودة من قبل هو:

أ- اكتشاف . ب- اختراع.

ج- ابداع. د- لا شيء مما سبق.

5- من خصائص المنظمات الإبداعية:

أ- المساندة. ب- جدولة الأولويات.

ج- التوازن. د- جميع ما ذكر .

6- تكيف الإبداع بما يلبي طموحات المبدعين و بما يتلائم مع القوانين و اللوائح التنظيمية السائدة يعد من:

أ- التدعيم و مسانده . ب- التوازن.

ج- جدولة الاوليات . د- جميع ما ذكر.

تابع اسئلة الاختيار من متعدد:

7- من العناصر التي تؤثر على الإبداع في المنظمة و المتعلقة بالبناء التنظيمي – ماعدا:

أ-مرونة البناء التنظيمي. ب- الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ج- الدعم المادي و غير المادي. د- استمرارية تدفق المعلومات.

8- تتصف الثقافة الإبداعية بالخصائص التالية:

أ-القدرة العملية. ب- انخفاض التحكم الخارجي.

ج- الانحراف على المخاطر . د- جميع ما ذكر.

9- من أشكال الإبداع في المنظمة:

أ-الإبداع الإنتاجي . ب- الإبداع العملياتي .

ج- الإبداع الفني و الثقافي . د- الإبداع الاستراتيجي.

10- من أسباب فشل و عدم فاعلية مشاريع الإبداع في المنظمات ماعدا:

أ-الأفراط في استقلالية المهام. ب-عدم القدرة على تقدير الموارد.

ج-القدرة على التوسع و الانتشار الجغرافي .

د-عدم انسجام المصطلحات و التعاريف.

11-عملية تطوير الفكرة و بشكل بنائي بما ينسجم و الوظائف المطلوب لمواجهة احتياجات المستهلك يظهر ذلك في:

أ-المرحلة الأولى لتطوير العمليات . ب-المرحلة الثانية لتطوير العمليات.

ج-المرحلة الثالثة لتطوير العمليات. د-المرحلة الرابعة لتطوير العمليات.

12-بغرض وصول المنتج إلى المستهلك بالطريقة و المكان المرغوب و التي تؤدي إلى صناعة القرارات التسويقية تعد من مهام:

أ-المرحلة الرابعة . ب-المرحلة الخامسة.

ج-المرحلة السادسة . د-المرحلة السابعة.

المجموعة الثانية : الأسئلة المقالية:

أجب عن جميع الأسئلة التالية :

1- وضح بالتفصيل مفهوم الإبداع.
2- اذكر الخصائص المختلفة للإبداع مبيناً خصائص المنظمات الإبداعية.
3- تحدث عن أبعاد البيئة المحفزة.
4- عدد الأشكال المختلفة للإبداع.
5- تناول بالشرح الإبداع الاستراتيجي و الإبداع العملياتي.
6- بين أسباب فشل و عدم فاعلية و كفاءة مشاريع الإبداع في المنظمات.
7- عدد مراحل تطوير العمليات مع ذكر خصائص كل مرحلة على حدة.
8- قارن بين تقييم عمليات التصنيع و تطويرها و الاختبار التسويقي و تقديمه تجارياً.

11. إجابات التعيينات:

أولاً إجابة الأسئلة الموضوعية:

أ -أسئلة الصواب و الخطأ.

رقم الفقرة	صحة العبارة	التعليل
1-	×	الإبداع يتعلق بجميع النواحي سواءاً المتعلقة بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة.
2-	×	تميل أحد جوانب الإبداع و هو عبارة عن دمج جديد لوسائل من أجل غاية معينة.
3-	×	هذا توليف الابتكار.
4-	×	هذا توليف الاكتشاف.
5-	√	--------
6-	√	--------
7-	×	تميل المنظمات الإبداعية إلى تشابه ثقافاتها.
8-	×	تتميز الثقافة الإبداعية بالانحراف على المخاطر و انخفاض التحكم الخارجي.
9-	√	--------
10-	√	--------

ب -إجابة الاختيار من متعدد:

رقم الفقرة.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
الاجابة الصحيحية.	د	ب	ج	د	د	ب	ب	د	ج	ج	ب	ب

12. إجابات التدريبات:

1- إجابة التدريب الأول :

وتشمل المهام المرتبطة بهذه المرحلة:

- تشخيص احتياجات المستهلك والفرصة السوقية.
- تشخيص المشكلة (صياغة الفرصة المتاحة والتي تعكس نوعاً من التحدي).
- الاستخبارات التسويقية ذات العلاقة (تقدير الفرصة والتنبؤ بها).
- تعميم المفهوم أو الفكرة (تطوير عدد من الحلول لمواجهة المشاكل المحتمل حدوثها).
- تقييم فكرة (تحديد أفضل حل بديل يلبي احتياجات المستهلكين).

2- إجابة التدريب الثاني:

والمهام الواجب القيام بها في هذه المرحلة تشمل:

- التأكد من تدفق المدخلات من قبل المجهزين.
- التخطيط التسويق.
- تصميم عمليات التغليف.
- التخطيط لبقاء واستمرار المنتج فوق رفوف العرض.
- تصميم عمليات الشحن والنقل.
- المواد والمستلزمات الداعمة (أداء أشياء محددة).



UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY

١٩٩٤م ١٤١٤هـ

وقل رب زدني علماً

جامعة العلوم والتكنولوجيا







Web Site: WWW. ust.edu/centers/ubc - Email: ubc@ust.edu - Tel: 00971 384078